



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

VZDĚLÁVÁNÍ VRCHOLOVÉHO VEDENÍ FIRMY SE ZAMĚŘENÍM NA „SOFT SKILLS“ A PŮSOBENÍ V TÝMU

EDUCATION OF COMPANY'S TOP MANAGEMENT WITH A FOCUS ON "SOFT SKILLS" AND
WORK IN A TEAM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VERONIKA MIKULKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mikulková Veronika

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Vzdělávání vrcholového vedení firmy se zaměřením na „soft skills“ a působení v týmu

v anglickém jazyce:

Education of Company's Top Management with a Focus on "Soft Skills" and Work in a Team

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha : Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FRIEDEL, J. PETERS-KÜHLINGER, G. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími . Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.

DONNELLY, J.H. GIBSON, J.L. IVANCEVICH, J.M. Management. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

JAY, R. TEMPLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním týmu vrcholového vedení malého až středního podniku se zaměřením na „soft skills“ a působení v týmu. Je zakončena konkrétním doporučením návrhů vzdělávání, které mají pomoci k tomu, aby se činnost vedení stala efektivnější a přínosnější. Analýza vzdělávacích potřeb vychází především z dotazníkového šetření, následného vyhodnocení výsledků, nalezení nejvhodnějších alternativ vzdělávacích programů a technik umožňujících zefektivnění spolupráce v týmu a celkového vystupování čelních představitelů společnosti.

Abstract

My bachelor thesis is concerned with the education of top management in small and medium enterprises focused on “soft skills“ and team cooperation. The study concludes with particular proposals of education modules to help the top management become more effective and beneficial. The analysis of educational needs proceeds from questionnaire investigations, subsequent evaluation and finding the most convenient alternatives of educational platform and techniques clearing the way of raising effectiveness in team and general behaviour of top management.

Klíčová slova

management, soft skills, tým, spolupráce, vzdělávání

Key words

management, soft skills, team, cooperation, education

Bibliografická citace

MIKULKOVÁ, V. *Vzdělávání vrcholového vedení firmy se zaměřením na „soft skills“ a působení v týmu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 78 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2012

.....
Veronika Mikulková

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za cenné připomínky a rady při vypracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Jarmilovi Cilečkovi a zaměstnancům společnosti Alucast, s.r.o. za ochotu a vstřícnost.

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická část	13
1.1 Management.....	13
1.2 Manažer	14
1.3 Rysy osobnosti manažera.....	14
1.4 Odbornost manažera - manažerské schopnosti	14
1.5 Úrovně managementu	15
1.6 Prostředí managementu.....	16
1.7 Funkce v managementu	17
1.8 Manažerské dovednosti.....	18
1.9 Jednotlivé „soft skills“	20
1.9.1 Komunikační dovednosti	20
1.9.2 Schopnost týmové spolupráce	20
1.9.3 Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat.....	21
1.9.4 Analytické myšlení	22
1.9.5 Disciplína a sebeovládání	22
1.9.6 Schopnost zvládat konflikty.....	23
1.9.7 Schopnost prosadit se.....	24
1.10 Tým.....	24
1.10.1 Struktura a role skupiny	25
1.10.2 Skupinové cíle.....	26
1.10.3 Vedení skupiny	27
1.11 Konfliktní situace.....	27
1.11.1 Vnitroskupinový konflikt.....	27
1.11.2 Meziskupinový konflikt.....	28

1.12 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	29
1.13 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb	30
1.14 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	30
1.15 Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb	31
1.16 Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb	32
2 Analytická část.....	33
2.1 Základní údaje o firmě Alucast, s.r.o.....	33
2.2 Organizační struktura firmy Alucast, s.r.o.....	34
2.3 Financování společnosti.....	35
2.4 Předmět zkoumání	36
2.5 Metody	36
2.6 Analýza vzdělávacích potřeb	37
2.6.1 Dotazníkové šetření	37
2.6.2 Interview s jednatelem společnosti	53
2.7 Vyhodnocení současného stavu	56
3 Návrhová část	57
3.1. Firma 1. VOX, a.s.....	58
3.1.1 Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací	58
3.1.2 Efektivní komunikace – neverbální a verbální komunikace, asertivní jednání, zvládání konfliktních situací, antimanipulativní strategie, principy komunikace ve stresu a zátěžových situacích aneb jak komunikovat, abychom se my sami i okolí cítili lépe	59
3.1.3 Prezentační dovednosti – prakticky	60
3.1.4 Zhodnocení nabídky společnosti 1. VOX, a.s.	61
3.2 JUBELA, s.r.o.....	62
3.2.1 Umění komunikovat	62
3.2.2 Zásady asertivní komunikace.....	63

3.2.3 Efektivní komunikace a prezentace	64
3.2.4 Zásady budování týmu a vedení lidí	65
3.2.5 Zhodnocení nabídky společnosti JUBELA, s.r.o.	66
3.3 ICV, s.r.o.	66
3.3.1 Efektivní vedení porad	67
3.3.2 Týmová spolupráce	67
3.3.3 Firemní kultura	68
3.3.4 Zhodnocení nabídky společnosti ICV, s.r.o.	69
3.4 Konečné zhodnocení návrhové části	69
Závěr	72
Seznam použité literatury	74
Seznam obrázků	76
Seznam grafů	76
Seznam tabulek	77
Seznam příloh	78

Úvod

Měkké dovednosti neboli „soft skills“ se dostávají do popředí zájmu zaměstnavatelů. Dříve se požadavky na zaměstnance omezovaly obvykle pouze na jeho odborné znalosti, případně délku praxe v oboru. Tyto podklady však nemohly zaručit úspěšnost pracovníka. I ten nejlepší odborník, který není schopen prosadit své myšlenky, nekomunikuje nebo není schopen práce v týmu, se stává neprospěšným.

Pod pojmem „soft skills“ se ukrývají například komunikační dovednosti, analytické myšlení, kreativita, schopnost týmové spolupráce, schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat, disciplína a sebeovládání, schopnost zvládat konflikty nebo schopnost prosadit se. Osvojení těchto dovedností je nezbytně nutné nejen pro všechny členy vedení, ale i pro všechny zaměstnance obecně. Vedle tvrdých dovedností neboli „hard skills“ stojí za cestou k úspěchu.

Jak je z výčtu měkkých dovedností patrné, nejedná se o veličiny, které by byly lehce měřitelné. Není to však zcela nemožné. Jednou z hojně používaných metod k získání přehledu o úrovni a kvalitě „soft skills“ je dotazníkové šetření.

Bakalářská práce vznikla ve spolupráci s firmou Alucast, s.r.o. Odborné znalosti zaměstnanců vrcholového vedení firmy Alucast, s.r.o, konkrétně tedy výkonného ředitele, obchodní ředitelky, ředitelky pro jakost, technického ředitele, výrobního ředitele i finančního ředitele, jsou na velmi vysoké úrovni, o čemž svědčí pozice Alucastu jakožto lídra v oboru výroby přesných hliníkových odlitků.

Cílem této práce je oproti tomu zhodnotit stávající úroveň „soft skills“ u těchto pracovníků. Práce je zaměřena především na vysledování případných nedostatků a vytvoření doporučení spolu s konkrétním návrhem na zlepšení stavu.

Jedním z nástrojů sloužících k prohloubení dovedností „soft skills“ jsou například kurzy zaměřené na tuto tematiku. V současné době působí na trhu mnoho společností poskytujících tyto kurzy. Z široké nabídky je důležité vybrat vhodnou variantu, a to na základě potřeb vrcholového vedení. Snahou je tedy doporučit kurz, který svou náplní co nejvíce eliminuje zjištěné nedostatky.

Všechny tyto kroky by měly vést k zefektivnění práce vrcholového vedení společnosti Alucast, s.r.o. a přispět tak k jejímu dalšímu růstu a rozvoji.

Je důležité pochopit, že největším bohatstvím firmy jsou její zaměstnanci, a proto je nutno jejich schopnosti a dovednosti neustále rozvíjet.

1 Teoretická část

1.1 Management

Pojem management má řadu významů a interpretací. Lze jej chápat jako specifickou aktivitu, vědní disciplínu, skupinu řídicích pracovníků či koordinování skupiny pracovníků. Pokud uvažujeme management jako specifickou aktivitu, tedy profesi, jedná se o významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. Peter Drucker tvrdí, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. I organizace plná kvalifikovaných lidí nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena. U pojmu management se setkáváme s řadou definic, které rozdělujeme nejméně do tří skupin. (3,14)

První skupina se zabývá převážně složkami, jež tvoří náplň manažerské práce. Management - „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů*“.(14, s. 18) K některým definicím je připojen i výčet manažerských funkcí jako plánování, rozhodování, kontrola, organizování apod. (3,14)

Druhá skupina klade důraz na smysluplnost managementu, tedy na dosažení vytyčeného cíle. Management - „*činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu*“ nebo „*umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba*“.(14, s. 18)

Třetí skupina zdůrazňuje tři další důležité faktory a to: riziko, změnu a efekt. Management - „*mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci*“.(14, s. 18)

V manažerské terminologii se lze setkat s výrazem „control“, kdy je management chápán jako nižší stupeň řídicí činnosti, zejména technologických a výrobních procesů a dále s personifikací, tedy se ztotožněním pojmu management s lidmi, kteří zastávají profesi výkonných řídicích pracovníků pověřených řídit firmu dle záměrů vlastníků. (3,14)

Management jako vědní disciplína neposkytuje nezvratná fakta, jelikož doporučení jsou proměnlivá. Tyto doporučení jsou spojeny s realitou, která se do jisté míry neustále mění. Management představuje z tohoto hlediska soubor poznatků, ve většině případů odporovaných z praxe, zpracovaných do návodů pro jednání nebo do principů. Opírá se o poznatky z matematiky, statistiky, sociologie a dalších vědních disciplín, které aplikuje na podmínky řízení. (3,14)

1.2 Manažer

Termín manažer používáme k označení lidí, kteří zodpovídají za chod organizace. Pokud mluvíme o podniku, jako manažera chápeme osobu, která je pověřena vlastníkem k řízení a provozu organizace jeho jménem. Zodpovídá za přijímání a zavádění rozhodnutí týkajících se organizace, organizační jednotky či úrovně. Mluvíme zde o rozhodujícím činiteli v řízení firem. (4,14)

1.3 Rysy osobnosti manažera

Mezi rysy osobnosti manažera patří především vlastnosti, což jsou základní rysy povahy, odrážející se v chování člověka. Dále by měl být úspěšný manažer vzorem pro ostatní, chovat se čestně a eticky, znát dobře sám sebe a soustavně se vzdělávat, mít potěšení ze změny, mít nějakou vizi kam směřovat, být si vědom současného stavu věcí, dokázat efektivně komunikovat a mít spoustu dalších vlastností, které ho předurčují být úspěšným. (14)

1.4 Odbornost manažera - manažerské schopnosti

„Schopnost manažera představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu. Můžeme ji rozdělit do jednotlivých složek, které vyjadřují její strukturu a dynamiku.“ (4, s. 30)

1. Znalosti - informace získávané zejména vzděláváním o manažerském, ekonomickém či podnikatelském prostředí, ve kterém manažer působí. O psychologii, společenských vědách nebo politické situaci, které může využít v praxi. (4,14)

2. Povahové rysy – neopakovatelné způsoby, jakými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů neboli charakteristický způsob chování v různých situacích. (4,14)

3. Postoje – jsou získávány v průběhu života vzděláváním nebo sociálními vlivy, jedná se o názory nebo připravenost k jednání. Odráží se v nich hodnoty, které osobnost uznává. Jakési preference člověka, kdy si volí mezi konkurujícími si zájmy. Hodnoty bývají často postaveny na emočním podtextu nebo iracionálních základech. V průběhu života je ovlivňuje rodina, škola, příslušnost k určité národnostní skupině nebo společnost, ve které žijeme. Jen těžko se dají postoje ovlivnit, ale pokud jedinec najde odhodlání a vůli své postoje změnit, je důležité získávat zpětnou vazbu od okolí, například od spolupracovníků nebo blízkých přátel, aby byl proces ulehčen. (4,14)

4. Dovednosti – získávané praxí i tréninkem. Schopnosti vykonávat určitou činnost a aplikovat znalosti v praxi. Patří sem například technické dovednosti, organizační, koncepční a další. (4,7,14)

5. Zkušenosti – postoje, znalosti a dovednosti získávané praxí. (14)

1.5 Úrovně managementu

Manažeři první linie – operační úroveň

Na této úrovni je pozornost upírána k efektivnímu provádění všeho, co organizace produkuje či dělá. Operační úroveň managementu je stěžejní pro fungování jakékoli organizace. Patří sem vedoucí dílen, mistři, předáci a další, jež řídí práci výkonných pracovníků. (3,14)

Střední manažeři – technická úroveň

Řídí práci manažerů první linie. Zahrnujeme zde vedoucí útvarů, například personalistiky, nákupu, správy, manažery závodů apod. Jedná se o nejpočetnější a nejrozmanitější skupinu manažerů. Mezi jejich činnosti patří z největší části poskytování a získávání informací. Je potřeba, aby činnosti realizované na operační úrovni někdo koordinoval a poskytoval informace. Například kolik a jakých výrobků má být produkováno či jaké služby mají být poskytovány. Právě tyto otázky řeší technická úroveň vedení. (3,14)

Vrcholoví manažeři – strategická úroveň

Vrcholoví manažeři reprezentují výše uvedené manažery. Rozhodují o nejdůležitějších otázkách organizační jednotky. Přebírají plnou odpovědnost za vlastníky. Jejich rozhodnutí bývají konečná a pro organizaci rozhodující. Strategická úroveň managementu musí mít jistotu, že technická úroveň funguje podle obecných požadavků společnosti. Podle toho poté určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby přijatelně fungovala v sociálním prostředí, v kterém se nachází. Toto prostředí lze ovlivňovat vzdělávacími programy nebo různými kampaněmi či reklamou. (3,14)

1.6 Prostředí managementu

V managementu musíme uvažovat vliv prostředí. Řízení v organizaci probíhá vždy za určitých podmínek, avšak i na první pohled stejný problém se může odehrávat v jiném čase, a tak vyžaduje rozdílné řešení než předcházející. Manažeři mohou řešit problém dle svých vlastních zkušeností nebo vycházet z obecných doporučení, které ovšem musí přizpůsobit na konkrétní podmínky. (3,14)

Vnitřní podmínky organizace

V prostředí uvnitř organizace manažeři vykonávají své manažerské funkce a setkávají se tak s vnitřními podmínkami organizace. Vnitřní podmínky organizace dělíme na tzv. „tvrdé a měkké prvky“. (3,14)

Mezi „tvrdé prvky“ patří hmatatelné, hmotné a představitelné veličiny jako jsou například výrobky, služby, zásoby ale i datové soubory, distribuční kanály či hygienické zázemí. (3,14)

„Měkké prvky“ pak tvoří nehmotné akty, ke kterým dochází v chování lidí při jednání s okolím, ale i uvnitř organizace, při vystupování představitelů apod. Reakce, impulsy a podněty vyplývající z určité situace, dále znalosti a dovednosti, schopnost přizpůsobit se a podobně. Tyto prvky nabývají v současnosti na významu. (3,14)

Vnější podmínky organizace

Okolí, v němž organizace funguje, na ni v různých směrech působí. „*Uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST a týká se vlivů*

- *politických,*
- *ekonomických*
- *sociálních*
- *technických.*“ (14, s. 23)

V souvislosti s vnějším okolím se můžeme setkat s pojmem „stakeholders“. Původně se pojem vztahoval na osoby, které mají ve firmě nějaký hmotný zájem. V současné době se definice rozšířila i na všechny osoby, které ovlivňují danou firmu nebo jsou jejím jednáním nějak dotčeny. Tedy osoby, jež jsou ovlivněny aktivitami firmy, ať již dobrovolně či nedobrovolně. (3,14)

1.7 Funkce v managementu

Plánování

Manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující čeho a jak má být dosaženo pomocí dalších funkcí jako jsou organizování, vedení a kontrola s ohledem na finanční, personální a další zdroje společnosti. Jedná se o výchozí bod, který předchází výkon všech ostatních manažerských činností. Plánování je hlavním nástrojem rozvoje každé organizace. Pomocí plánů se určuje budoucí rozvoj organizace a jejích složek, realizují se změny. Zároveň je nástrojem zabezpečujícím proporcionalitu a také koordinaci uvnitř organizace. Plány na sebe musí navazovat z časového a věcného hlediska a také z hlediska organizačních úrovní. Tedy od plánů jednotlivých útvarů až po plány na celopodnikové úrovni. (3,14)

Organizování

Základní manažerská činnost, jejíchž funkcí je vytvoření vnitřní struktury určitého celku. Vyplývá z potřeby vytvořit synergický efekt ve většině výrobních či jiných aktivit a z omezené schopnosti člověka řídit velký počet lidí. Uspořádává prvky

v organizaci, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (14)

V souvislosti s organizováním lze mluvit o delegování pravomoci. Sami manažeři rozhodují o tom, komu a jak velkou pravomoc udělí. „*Pravomoc představuje právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného. Delegování pravomoci se týká výhradně rozhodování, nikoli práva provádět určité práce.*“ (3, s. 264) Stupeň delegování pravomoci může být jak vysoký, tak nízký. (3,14)

Vedení

Vedení lze chápat jako ovlivňování a usměrňování pracovníků, vedoucí k dosažení určité vize, „*vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle, úkoly*“ (14, s. 78), smyslem vedení je podněcovat aktivity a zároveň iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha v každém pracovníku, tak, aby směřoval dál, než jen plnil stanovené cíle. (3,14)

Kontrola

Činnost využívaná manažery jako zpětná vazba, jejímž prostřednictvím lze získat představu o plnění úkolů a cílů. Podstatou je kritické zhodnocení reality vůči předem určeným požadavkům. (3,14)

1.8 Manažerské dovednosti

Jako „hard skills“ neboli tvrdé dovednosti jsou označovány znalosti získané učením, odborné know-how, podklady pro výkon určitého povolání, znalosti dané odborné oblasti nebo odborná kvalifikace. (4,5,7)

U „soft skills“ neboli měkkých dovedností se jedná o vrozené schopnosti, které lze dále rozvíjet. Termín měkké dovednosti určuje, do jaké míry se člověk dokáže vypořádat se sebou samým, s ostatními lidmi i jejich způsoby chování. Tento pojem se používá jako označení postoje k jevům jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty a jiné. V dnešní době jsou měkké dovednosti určujícím předpokladem k získání a udržení zaměstnání. (4,5,7)

„Měkké dovednosti jako znak emocionální inteligence

Lidé, jejichž dovednosti jsou rozvinuty ve velké míře, jsou považováni za emocionálně inteligentní. Emocionální inteligence představuje schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých, emocionálně inteligentní lidé disponují následujícími důležitými schopnostmi:

- *jsou schopni dobře pozorovat a vnímat sami sebe;*
- *jsou vysoce motivováni;*
- *disponují schopností vcítit se;*
- *mají dobré komunikační dovednosti.*“ (5, s. 14)

Měkké dovednosti jsou zapotřebí na všech úrovních podnikové hierarchie i ve všech pracovních oblastech. Od vedoucích pracovníků, ale i od řádových se očekává, že jsou si vědomi svých silných i slabých stránek a jsou schopni s nimi pracovat. Jsou si vědomi svého potenciálu, ale i toho, v kterých oblastech mají co rozvíjet. Každý podnik chce ve své organizaci pracovníky, kteří jsou schopni spolupracovat a komunikovat s ostatními bez problémů. (5)

Mezi nejdůležitější měkké dovednosti pracovníka působícího v týmu patří především:

- komunikační dovednosti
- schopnost týmové spolupráce
- schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat
- analytické myšlení
- disciplína a sebeovládání
- schopnost zvládat konflikty
- schopnost prosadit se (5)

1.9 Jednotlivé „soft skills“

1.9.1 Komunikační dovednosti

Pomocí komunikace získáváme souhlas a pochopení pro naše cíle a přání. Komunikací však všeobecně rozumíme vzájemnou výměnu myšlenek slovem, písmem či obrazem. Pokud je brána komunikace ve vztahu odesílatel – adresát, pak odesílatele chápeme jako mluvčího/pisatele a adresáta jako čtenáře/posluchače. Od odesílatele se předpokládá odpovědnost za to, jak jsou jeho výroky pochopeny. (3,4,5)

Komunikační dovednosti patří mezi nejdůležitější měkké dovednosti vůbec, protože i když nic neříkáme, tak například naše tělo vyjadřuje určitý postoj, a to také patří mezi jednu z nejdůležitějších vlastností manažera. (3,4,5)

Komunikační dovednosti lze vylepšit tím, že snížíme rozdíl mezi tím, co říkáme a tím, co ve skutečnosti máme na mysli, na minimum. Čím jasněji mluvíte, tím úspěšnější bude vaše komunikace. Také tím, že máme na paměti šumy, které mohou vzniknout v důsledku rozdílu řečeného a myšleného a tím, že bereme ohled na to, s kým právě komunikujeme. (3,4,5)

1.9.2 Schopnost týmové spolupráce

Aby byl člověk schopen týmové spolupráce, musí poznat, jakou roli v týmu zastává a chovat se podle očekávání, jaká jsou s touto rolí spojena. Musí být schopen přizpůsobit se v rozhovoru partnerovi a spojovat jeho zájmy se svými, rozvíjet své nápady s ohledem na cíle týmu a též být schopen přizpůsobit své cíle a přání právě tomuto cíli. V případě konfliktu se chovat férově v souladu s cílem týmu a též si budovat důvěru u svých kolegů a nadřízených a zacházet s ní loajálně. Jako možnost rozvoje schopnosti týmové spolupráce u jednotlivce lze vidět například v uvědomění si nedostatků a jejich řešení. Například při řešení konfliktů zjistit, co od nás kolegové očekávají. Pokud zažádáme o vysvětlení problému, vyjasní to vzniklou situaci a zároveň povede k větší jistotě při vzájemném soužití v týmu. (5,11)

1.9.3 Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat

Nedostatečná schopnost sebekritiky se může jevit jako první překážka, která brání schopnosti přijímat kritiku. Pokud člověk není schopen podívat se sám na sebe a uznat jaké má nedostatky, nemůže přijmout kritiku od jiných. Schopnost účinně kritizovat chápeme jako schopnost adekvátně sdělovat kritiku ostatním. (5,10)

Při sdělování kritiky je důležité zvolit správný tón a formulovat vlastní postřehy tak, aby druhého neurazily, protože kritiku neslyší nikdo rád a zároveň má mnoho lidí problémy přiměřeně kritizovat ostatní. Pokud je použita nepřiměřená kritika, nemůžeme od druhého očekávat aktivní spolupráci v týmu. Pokud se ovšem kritika vztahuje na chování za určité situace a kritizovaný je zapojen do řešení problému, tehdy jednáme správně a společně hledáme přijatelné řešení. (5,10)

Při přijímání kritiky je největší chybou, že je kritika brána osobně a není vztahována na určitou situaci. Dotyčný se začne ospravedlňovat a odporovat, čímž znemožní řešení konfliktu. Člověk, který nesnese kritiku, se ochuzuje o možnost dále se rozvíjet. (5,10)

Abychom rozvinuli schopnost kritizovat, je potřeba:

- definovat si před začátkem rozhovoru cíl a držet se jej
- oslovit kritizovaného přímo a vytvořit dobrou a přátelskou atmosféru
- popsat konkrétní situaci a uvést příklady, kde se odvoláváme na chování, nikoliv na člověka jako takového
- nezmiňovat pouze negativní, ale také pozitivní aspekty chování
- nakonec uvést možnosti řešení a nabídnout pomocnou ruku (5,10)

Naopak k rozvinutí schopnosti přijímat kritiku je zapotřebí:

- naslouchat kritizujícímu, neskákat mu do řeči, ani se neospravedlňovat před ukončením jeho výroku
- pokládat si otázky, které by vedly k porozumění sdělovaného
- uvědomit si, co z řečeného chce dotyčný přijmout a co nikoliv
- jako poslední poděkovat za upozornění na svůj nedostatek (5,10)

1.9.4 Analytické myšlení

Jako analytické myšlení v rámci měkkých dovedností uvažujeme schopnost rozpoznávat problémy a systematicky je řešit. V ideálním případě se tak děje ve třech krocích:

- pečlivé provedení analýzy komplexního tématu
- vybírání podstatných informací, oddělení důležitého od nedůležitého a spojení toho, co k sobě patří
- propojení různých dílčích aspektů, vznik uskutečnitelné syntézy (5)

Pokud jsou rozvinuty analytické schopnosti, dotýčný je schopný rychle postihnout situaci a s odpovídající rychlostí zareagovat. (5)

Abychom mohli rozvíjet analytické schopnosti, nejdůležitější je vcítit se do problému a rychle pochopit, jaké kroky vedou k jeho řešení. Analytické myšlení samotné nevede k cíli, neboť ani nejvhodnější řešení nedojde úspěchu, pokud bude provedeno „generálem“. Proto je důležité ujasnit si vlastní způsob komunikace. (5)

1.9.5 Disciplína a sebeovládání

Disciplína a sebeovládání jsou dva póly jedné měkké dovednosti. Disciplína je schopnost účinně ovládat vlastní pocity a jednání tak, abychom důsledně dosáhli cíle. Naopak sebeovládání je schopnost projevat vlastní emoce přiměřeně dané situaci. Sebeovládání si všimneme, až když dotýčnému chybí. Jde o ovládnutí vlastností, většinou emocí, které nás odvádějí od disciplinovaného a ukázněného jednání. U sebeovládání nám může zkřížit cestu závist, žárlivost, samolibost či ješitnost. Tyto pocity musí být potlačeny. Sebeovládání je založeno na zdravém sebevědomí. Čím jistěji se cítíme, tím stabilnější je naše vnitřní rovnováha. To platí pro vnitřní jevy, jakým je například respekt k sobě samému i pro vnější jevy, jako jsou zběhlost v práci nebo jistota ohledně prováděného úkonu. (5)

Disciplínu získáme posilováním vůle. K posílení je třeba:

- soustředit se na dokončení úkolu a na všechny detaily
- ujistit se, že jsme nic nezapomněli a udělali vše správně
- udělat si přestávku a zhodnotit svoji práci
- po skončení práce se odměnit za provedený úkol

Člověk je úspěšný teprve tehdy, kdy sám sebe kontroluje, aby mířil k cíli s výdrží a důsledností. (5)

1.9.6 Schopnost zvládat konflikty

Konfliktům se v týmu nelze vyhnout, proto patří schopnost snášet spory s ostatními a konstruktivně je řešit k důležitým měkkým dovednostem, neboť různé osobnostní typy si mohou navzájem ztěžovat život, aniž by chtěly. (5,11)

Pocity, které jsou základem konfliktů, ve většině případů vyvstanou rychle a prudce. Jedná se o hněv, zoufalství, posměch nebo proto, že se lidé cítí, že jim bylo ublíženo a brání se. Pokud se jedná o přetrvávající konflikt, je náprava těžší a těžší, neboť se z kolegů stali nepřátelé a nemají zájem se chovat jako partneři. Proto je nejlepším řešením vyjasnit konflikt už v jeho počátcích. (5,11)

Abychom mohli konflikt řešit, je třeba si uvědomit:

- co způsobilo vznik konfliktu
- předmět konfliktu, tedy o co v konfliktu jde
- příčinu konfliktu (5,11)

Příčina konfliktu se většinou skrývá v osobních vztazích, kdežto podnět a předmět v oblasti věcného obsahu. K vyjasnění situace je třeba ujasnit si tyto body. Teprve tehdy, kdy je vyjasněna příčina konfliktu, je možné situaci řešit. (5,11)

Střet zájmů lze vyřešit pouze tehdy, kdy na tom mají zájem všichni zúčastnění. Pochopení pocitů druhé strany je nezbytné. Jaký cíl sleduje druhá strana? Jak se cítí? Jak nás vnímá? Pochopení druhé strany předchází konfliktům a také již se vzniklými umožňuje pracovat efektivněji. (5,11)

Pokud se schyluje ke konfliktu, je třeba mluvit s protistranou o tom, co nám vadí a jak vnímáme vzniklou situaci. Vyjasnit si, kdo je účastníkem konfliktu, o co v konfliktu jde, jaká je příčina, vnímat protistranu, její výtky a požadavky a poté si společně vytyčit cíl. (5,11)

1.9.7 Schopnost prosadit se

Všude narážíme na lidi, kteří se snaží prosadit svůj názor. Jak ale prosadit ten svůj při styku s takovými osobnostmi? Díky přesvědčivosti se člověk prosadí lépe, než když použije výhrůžky. Když poskytne pocit, že některé názory protistrany jsou správné a souhlasí s nimi. Je potřeba ostatní strhnout na svou stranu, ne potlačovat jejich názory. Jak tedy postupovat? (5)

1. Stanovit si cíle

Pokud člověk sám neví, čeho chce dosáhnout, jak k tomu přesvědčí ostatní? Soustředění se na to, co je pro nás důležité a vcítění se do pozice druhých je základem úspěchu. Působení sebejistě a trvání na svém názoru utvrzuje ostatní.(5)

2. Hájit své stanovisko věcně

Nevyhýbat se konfliktům. Jiní lidé mají jiné názory. Avšak argumentovat přátelsky a klidně. Vždy se najde někdo, kdo bude chtít konverzaci z roviny věcné stáhnout na rovinu citovou. (5)

3. Posunout rozhovor kupředu

Pokud partneři ignorují sdělované informace, je třeba upozornit na naše pocity a na vzniklou situaci. Pokud v komplikované situaci sdělíme své pocity, působíme silně.(5)

1.10 Tým

„Pracovní skupina či tým je soubor zaměstnanců (manažerských a řadových), kteří sdílejí určité normy a snaží se uspokojit své potřeby prostřednictvím dosahování skupinových cílů.“ (3, s. 418)

Pracovní skupiny mohou mít na své členy jak pozitivní, tak negativní vliv, protože významně ovlivňují celkové chování a výkony svých členů. Zaměstnanci většinou náleží ke skupině, vytvořené na základě jejich místa v organizaci. Tomuto uskupení říkáme formální skupiny. Vytváří je vedení za účelem vykonávání práce v organizaci. Jsou to útvary, oddělení a jiné organizační celky. Naopak přirozené seskupení lidí, sdružujících se v pracovní situaci, vyplývající ze sociálních potřeb, nazýváme neformální skupiny. Jejich aktivity se mohou lišit od toho, co vyžaduje organizace. (3)

Tab. 1: Formální a neformální skupiny: porovnání (3) - vlastní zpracování

Znak	Formální skupina	Neformální skupina
1. Hlavní cíle	Zisk, výkonnost, služba	Spokojenost členů, jistota/bezpečí členů
2. Vznik	Plánovaný organizací	Spontánní
3. Vliv na členy	Autorita funkce, peněžní odměny	Osobnost, odbornost
4. Komunikace	Plyne shora dolů, používá formální cesty	Šuškaná, od jiné osoby ke druhé, používá všechny cesty
5. Vedoucí	Jmenován organizací	Vzejde ze skupiny
6. Mezilidské vztahy	Vytvořené na základě práce a organizace práce	Vyvinuly se spontánně
7. Kontrola	Spoléhá na hrozbu, používá peněžních odměn	Silné sociální sankce

1.10.1 Struktura a role skupiny

V každé skupině se postupem času objevují struktury. Lidé v ní přebírají svou roli a snaží se chovat tak, jak to od nich očekávají jiní. Každý člen ve skupině má tendenci spadat do určité role. Role zahrnuje chování, kterým se osoba projevuje ve společenských souvislostech. Hlavní vliv na projevy těchto rolí má postavení člena v hierarchii funkcí. (3,11)

Tab. 2: Role a podrole, které hrají členové skupiny (3)- vlastní zpracování

Role orientované na úkol (Dosažení cíle)	Role orientované na vztahy (Podpora, povzbuzování)	Role orientované na sebe sama (Sebestřednost)
<i>Iniciátoři.</i> Vytvářejí nové myšlenky o tom jak postupovat.	<i>Harmonizátoři.</i> Pomáhají zbavit se napětí a řeší konflikty.	<i>Brzdaři.</i> Lidé kladoucí odpor, paličatí a negativně se projevující při diskuzích a řešení problémů.
<i>Hledači informací.</i> Hledají fakta, údaje a zdroje potřebné k řešení problému.	<i>Otevírači bran.</i> Zapojují ostatní do diskuzí.	<i>Hledači uznání.</i> Vychloubační a egocentričtí, snaží se upoutat na sebe pozornost.
<i>Obstaravatelé informací.</i> Poskytují přesné údaje a fakta.	<i>Hledači kompromisů.</i> Usilují o vyjasnění názorů a dosažení harmonie ve skupině.	<i>Vládcové.</i> Manipulují ostatními a uplatňují autoritu k tomu, aby se všechno dělo podle nich.
<i>Koordinátoři.</i> Integrují fakta, nápady a názory.	<i>Zlepšovači.</i> Navrhují cesty ke zlepšení činnosti skupiny.	<i>Vyhýbači.</i> Izolují se od ostatních členů.
<i>Podněcovači.</i> Podněcují skupinu k akci a uvádějí ji do pohybu.		

Jak se skupiny rozvíjejí, členové v jejich struktuře začínají hrát rozdílné role. Jedná se o tzv. diferenciaci rolí (proces přebírání různých rolí). Existují například jedinci, kteří převezmou roli orientovanou na vztahy. Tito se snaží zapojit ostatní do diskuzí, vnášejí do skupiny klid, harmonii apod. (3,11)

1.10.2 Skupinové cíle

Pracovní skupiny mají dva druhy cílů: skupinové a ty, které jim uloží manažeři. V rámci skupinových cílů existují cíle, které udávají směr a určují konečný žádoucí výsledek. Poté cíle, které se týkají zachování skupiny, které směřují k udržení existence skupiny. Ne vždy jsou všichni členové orientováni na stejný cíl. Dochází tedy ke konfliktům či nesouhlasům, což může mít za následek odstoupení členů nebo jejich připojení k jiným skupinám. (3)

1.10.3 Vedení skupiny

Role vedoucího neboli lídra je jedna z nejdůležitějších rolí ve skupině. V případě neformální skupiny vzejde z jejich členů a je jimi akceptována. V případě formální skupiny je jmenována. Ve formální organizaci jsou vedoucí následováni a posloucháni, jelikož jsou vnímáni jako osoby, jež mohou ovlivnit jak odměnu, tak v případě neplnění požadavků trest. Neformální vedoucí skupiny tuto moc nemají. Neformální vedoucí naopak vykonávají řadu podpůrných a věci usnadňujících funkcí. Každá skupina musí být koordinovaná a mít svůj plán, jinak by byla neefektivní. Vedoucí tedy udává směr a iniciuje akci. Pokud se ve skupině objeví rozdílné názory na záležitosti skupiny, vedoucí se snaží tyto rozdíly překonávat, popřípadě hledat vhodný kompromis a vést skupinu k naplnění cílů. Také komunikuje s nečleny skupiny a tímto způsobem informuje vnější svět o hodnotách a hodnotových orientacích skupiny. (3,11)

1.11 Konfliktní situace

„Ke konfliktům dochází, kdykoliv se mezi jedinci či mezi skupinami objeví neslučitelné či nepřiměřené cíle, poznání či emoce, které vedou k vytvoření opozice a antagonistickým vztahům.“ (3, s. 443)

1.11.1 Vnitroskupinový konflikt

Ve fázích rozvoje skupiny mohou konflikty vzniknout nejrůznějším způsobem. Členové se neshodnou na programech, plánech skupiny či na normách, nesouhlasí s rolemi ostatních členů apod. Management si na tyto typy konfliktů musí dát pozor, protože by se skupina mohla stát neefektivní.

Ve skupině se vždy objeví konflikty. Ať už rozdílné názory, přístupy či postoje vytváří napětí. Člověk hledá někoho, kdo má podobné názory a postoje jako on sám. Ve většině případů jsou to konflikty na úrovni mezilidských vztahů. Členové mající tendenci spadat do tohoto druhu konfliktů se nejspíše nebudou angažovat ve většině skupinových aktivit. K osobním srážkám dochází mezi členy skupiny, ale také na úrovni podřízených a nadřízených. (3,13)

Management má zájem na rozpoznání příčin konfliktu. Není však v jeho zájmu eliminovat vnitroskupinový konflikt, ale minimalizovat jej, aby bylo možné dosáhnout individuálních a také podnikových cílů. Porozumění příčinám konfliktu vyžaduje

pečlivou diagnostickou práci. Management pozoruje, diskutuje, zkoumá záznamy o výkonu a hledá příčinu a poté vhodné řešení. (3,13)

1.11.2 Meziskupinový konflikt

I mezi skupinami dochází často ke konfliktům, i když management usiluje o to, aby skupiny spolupracovaly a usilovaly o dosažení podnikových i individuálních cílů. Pokud skupiny spolupracují na nějakém úkolu, je základem koordinace a efektivnost společné práce. Vztah mezi skupinami se může stát až natolik nepřátelským a destruktivním, že se produkce zpomalí nebo dokonce úplně zastaví. (3,13)

Faktory meziskupinového konfliktu

Omezené zdroje

Skupiny, které mají k dispozici dostatek materiálů, času nebo peněz, jsou obvykle efektivní. Jakmile ovšem skupiny vzájemně soutěží o omezené zdroje, je vznik konfliktu pravděpodobnější. (3)

Problémy komunikace

Skupiny bývají ovlivňovány oblastí, za níž jsou zodpovědné a vytvářejí si vlastní „slovník“. Potom dochází k tomu, že příjemce musí přemýšlet o tom, zda mu skupina sděluje nápad, návrh nebo rozhodnutí. Často to však nelze poznat, a proto se poté cítí popuzen a chová se nepřátelsky. (3)

Rozdílné zájmy a cíle

Skupina mladých pracovníků může mít jiné požadavky jako skupina starších. Mladí pracovníci chtějí kupříkladu udělat něco s nevhodným povyšováním, a naopak starší pracovníci chtějí řešit problémy se systémem podnikových penzí. Vedení poté řeší naléhavější problém přednostně a druhá skupina se může cítit ignorována. (3)

Rozdílné vnímání a přístupy

Jedinci vnímají různé věci různě. Skupiny, do nichž patří, mohou mít také různé vnímání. Hodnotí skutečnost podle svých zkušeností a norem. Každá skupina má tendenci přeceňovat sebe a podceňovat ostatní skupiny. (3)

Nedostatek jasnosti

Musíme mít jasno, jaký úkol provádíme, a také, co od nás očekávají ostatní. Je obtížné specifikovat, kdo je za plnění úkolu zodpovědný. (3)

Tyto příčiny konfliktů mají všeobecnou platnost. Každou z nich je potřeba se řídit a vědět o ní. Řízení meziskupinových konfliktů vyžaduje vytvoření strategií, které by minimalizovaly tyto problémy. (3)

1.12 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v plánu, tak v projektu vzdělávání. Jedná se o nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit ve firmě. Pokud dojde k chybě při analýze vzdělávacích potřeb, negativně se to projeví v konečném výsledku firemního vzdělávání. (2)

Jako zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou uváděny tři skupiny údajů:

- Celopodnikové údaje - organizační analýza

Základní údaje o firmě, o výrobním programu, o finančních, lidských a dalších zdrojích, o podnikové struktuře, o počtu a kvalifikaci pracovníků, pracovních podmínkách, dále údaje o produktivitě, kvalitě výkonu nebo o technologiích atd. (2)

- Údaje o pracovních místech - analýza práce

Popisy pracovních míst a požadavků na ně kladených, informace o stylu vedení, informace získané od manažerů – jaké jsou požadavky vedení na pracovníky apod. (2)

- Údaje o pracovnících - analýza na úrovni jednotlivců/analýza osob

Záznamy o hodnocení pracovníků, o jejich kvalifikaci, vzdělání, výsledky z provedených testů, záznamy z pohovorů, průzkumů apod., v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků. (2)

1.13 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Rozlišujeme tři základní úrovně analýzy vzdělávacích potřeb:

1. Komplexní analýza

Komplexní analýza zkoumá všechny aspekty daného pracovního místa. Jejím záměrem je sestavení kompletních požadavků na danou pozici, tedy, jaké znalosti, dovednosti a přístupy jsou pro danou pozici nezbytné, aby bylo dosaženo efektivního výkonu. Je velmi nákladná a časově náročná. (2)

2. Analýza klíčových otázek

Má hlavní význam pro zaměstnance na manažerských pozicích, kde zkoumá klíčové otázky týkající se zaměstnání, neboť ne všechny otázky jsou podstatné pro efektivitu výkonu. Též je vhodná pro pozice, měnící svůj obsah nebo zaměření, což vede k novému ustanovení úkolů, schopností a dovedností klíčových pro výkon nových standardů. Pro manažerské a kontrolorské posty je tato analýza příliš nákladná. Výsledkem je sestavení klíčových úkolů a požadovaných znalostí, dovedností a přístupů. (2)

3. Analýza zaměřená na problémy

Tato analýza není zaměřená na celek ani na klíčové úkoly, ale na aspekty výkonu, který se pohybuje pod hranicí normy. (2)

1.14 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Kvantitativní sociologický výzkum

Terénní šetření na základě dotazníku, rozhovoru, pozorování atd. Přímě od pracovníků jsou zjišťovány jejich vzdělávací potřeby. Lze se tázat též nadřízených, podřízených, kolegů, klientů apod. (2)

Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci

Prací s dokumenty a literaturou získáme obecné požadavky na pracovní místo. Tzv. „kompetenční model“. Na rozdíl od předchozího způsobu není využitelný jen v přípravě vzdělávacích akcí, ale je využitelný i v řadě personálních činností. Například v kariérním plánování, v hodnocení pracovníku nebo při výběru pracovníků. V praxi se uplatňuje častěji. (2)

Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb lze třídit dle různých kritérií. Například dle toho, na jaký okruh se zaměřují, zda zjišťují problémy výkonnosti jedince, zda slouží k vyhledávání znalostí, dovedností, postojů apod. Zaměření možností využití daných technik se odvíjí vždy od konkrétní situace a od zvolené metodiky dané analýzy. (2)

1.15 Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb

„Silná místa:

- *Při dobře provedené analýze lze do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb organizace či instituce v oblasti dalšího vzdělávání.*
- *Lze vymezit i cílové skupiny, jichž se potřeba vzdělávání týká.*
- *Lze navrhovat zcela konkrétně obsah a formy dalšího vzdělávání.*
- *Na základě znalosti celé problematiky je možné doporučit optimální realizační organizaci.*
- *Hypoteticky je možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání.*

Slabá místa:

- *Jistá neochota zejména top managementu uznat potřeby vzdělávání této skupiny, pokud u ní byla tato potřeba zjištěna.*
- *Obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající především z nedobrych zkušeností v tomto směru.*
- *Jistá konzervativnost a neochota přijímat něco nového.*
- *Jistý prvek nedůvěry k mimopodnikovým vzdělávacím zařízením.*
- *Případná nezkušenost nebo malá zkušenost analytických pracovníků může vést k nesprávným či povrchním závěrům a doporučením.*
- *Jestliže není k dispozici dostatek podkladů, není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace.“ (2, s. 128-129)*

1.16 Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Výsledky slouží vedení k poskytnutí informací o stávající úrovni pracovníků v organizaci, ale také pracovníkům k uvědomění si svých nedostatků. Problémy identifikované touto analýzou lze řešit dalším vzděláváním. Neměly by pouze řešit nedostatky, ale přinášet mnohem více. Měly by pracovníky připravit na to, aby byli schopni a ochotni na sebe brát další povinnosti a odpovědnost za ně. Aby byli připraveni přebírat na sebe další odpovědnosti a pravomoci. (2,4)

2 Analytická část

2.1 Základní údaje o firmě Alucast, s.r.o.

Společnost ALUCAST, s.r.o., současný lídr přesného lití v České Republice, byla založena v roce 2001 specialisty z oboru přesného lití, kteří v 90. letech minulého století stáli u zrodu sériové výroby přesných Al-odlitků v tehdejším Československu. (1)

Výroba přesných ocelových odlitků měla v bývalém Československu poměrně dobrou úroveň, naopak tomu bylo při výrobě přesných odlitků ze slitin hliníku. K velkému rozmachu, kdy docházelo k průmyslovému využití a zavádění odlitků do náročnějších odvětví došlo v České Republice až na začátku 90. let minulého století. Díky zakladatelům společnosti ALUCAST, s.r.o. se v současné době stala technologie přesného lití vysoce vyhledávanou nejen v zemích EU. (1)

„Hlavním posláním společnosti ALUCAST, s.r.o. je navrhovat, vyrábět a dodávat přesné Al-odlitky vysoké kvality a poskytovat svým zákazníkům v těchto oblastech kvalifikovaný servis.“ (1)

Společnost dodává své výrobky do leteckého, automobilového či spotřebního průmyslu. Dále do oblasti medicínské, dopravní a vojenské techniky. Společnost ALUCAST, s.r.o. vyrábí odlitky technologií JFcasting (technologie řízeného chladnutí), díky které dokáže uspokojit i ty nejnáročnější zákazníky. (1)

Hlavní činností společnosti je vývoj a výroba hliníkových odlitků. Jako doprovodný program je zákazníkům nabízena odborná konzultace v oboru slévárenství, konzultace při výrobě forem, dodávky opracovaných odlitků včetně jejich povrchových ochranných a také dodávky speciálních slévárenských zařízení. (1)

Výrobní schopnosti firmy jsou návrh a výroba forem, výroba hotových přesných odlitků, ale i výroba pouze voskových modelů či skořepin, případně tryskání, kalibrace, tepelné zpracování, kontrola, penetrace, analýza chemických a mechanických vlastností či rentgen na dílech dodaných zákazníky. (1)

Za zmínku též stojí přednášková činnost specialistů společnosti na VUT Brno a na Baťově univerzitě Zlín. Ve společnosti jsou využívány poznatky vědy a výzkumu formou smluvní spolupráce s VUT v Brně. (1)

Od roku 2004 je společnost ALUCAST, s.r.o. certifikována systémem managementu kvality podle požadavků mezinárodní normy ISO 9001:2001. Od roku 2010 také dle normy ISO 9100 revize B. (1)

Počet zaměstnanců k datu 31. 3. 2012 je 80.

2.2 Organizační struktura firmy Alucast, s.r.o.

V čele společnosti stojí jednatel, výkonný ředitel a hlavní manažer v jedné osobě. Pod jeho vedení spadá dalších pět manažerů společnosti. Obchodní ředitelka, technický ředitel, výrobní ředitel, ředitelka pro jakost a zároveň představitelka vedení a finanční ředitel.

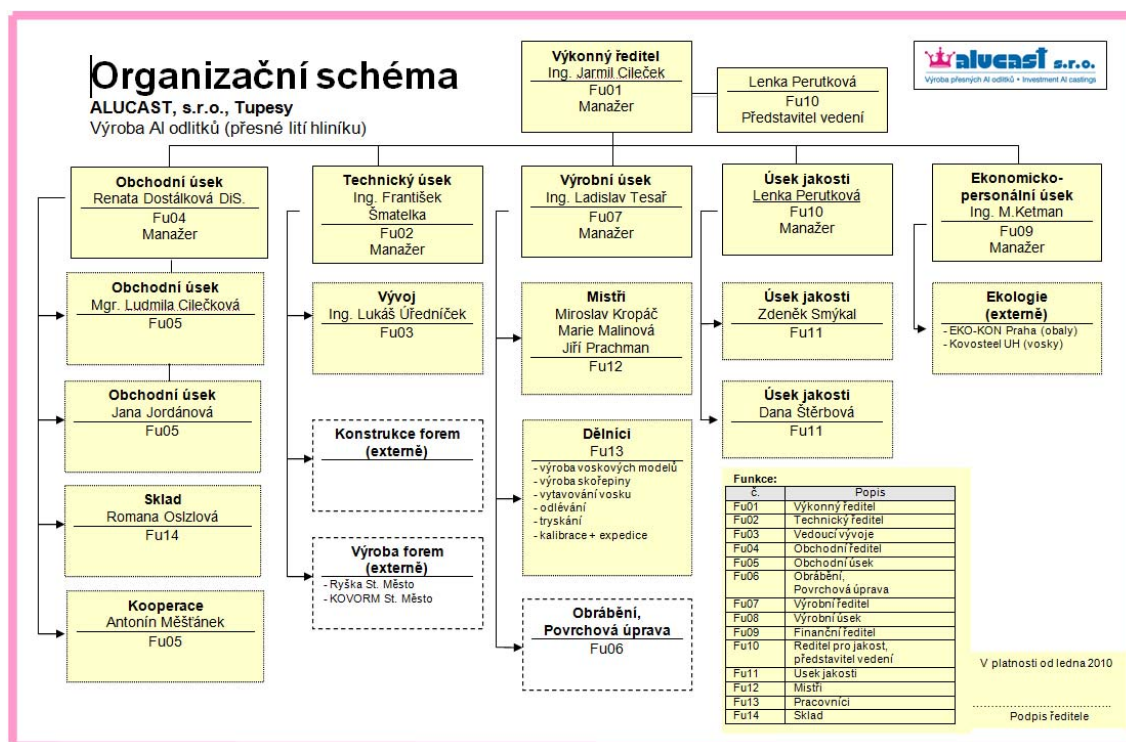
Pod vedení obchodní ředitelky spadají pracovníci obchodního úseku, pracovníci expedice a skladu. Dále zajišťuje kooperace – obrábění, povrchovou úpravu a montáž podsestav.

Technický ředitel spolupracuje s technologií vývoje a externími firmami, zajišťujícími konstrukci a výrobu forem.

Výrobní ředitel zajišťuje organizaci mistrů a dělníků.

Ředitelka jakosti spolupracuje s pracovníky v oddělení jakosti, v případě reklamací komunikuje se zákazníky a na druhé straně s dodavateli společnosti.

Finanční ředitel zajišťuje vedení ekonomického a personálního úseku a také odpadové hospodářství.



Obr. 1 Organizační schéma Alucast, s.r.o. (1)

2.3 Financování společnosti

Společnost ALUCAST, s.r.o. začala pracovat v roce 2001 s nulovým majetkem. Její základní kapitál upsalo celkem 5 společníků, a to ve výši 200 tis. Kč. Nezbytné finanční prostředky nutné k zahájení podnikání byly společníky vloženy formou půjček, které byly splaceny z čistého zisku během prvních 4 let od založení společnosti. (1,12)

Nynější financování společnosti je uskutečňováno prostřednictvím čistého zisku a podnikatelského úvěru.

Veškeré volné finanční prostředky byly a jsou od počátku investovány do rozvoje společnosti. Tj. do nákupu výrobních prostředků (v současné době například na nákup lisu na vyplavitelná jádra podporující výrobu náročných odlitků, pásové brusky určené pro hrubé i jemné broušení hliníkových odlitků, vrtačkofrézy mnohostranně využívané pro vrtání, frézování, řezání závitů či začišťování a dále pořízení pece na pracoviště tepelného zpracování, použité na rozšíření kapacity výroby s ohledem na zvyšující se produkci a náročnost odlitků), výpočetní techniky, pracovních prostředků, kancelářské techniky, výchovy pracovníků apod.

V prvních letech podnikání firma provozovala svou činnost v pronajatých prostorách, od roku 2007 se přesunula do nových vlastních výrobních prostor, které byly rozšířeny za pomoci dotací z fondů EU v roce 2011. Společnost nyní disponuje 2200 m² výrobních ploch a 500 m² ploch kancelářských. (1)

Zisk společnosti za rok 2009 činil 6 828 000Kč, za rok 2010 11 603 000Kč a za rok 2011 18 900 000 Kč.

2.4 Předmět zkoumání

Předmět zkoumání je zaměřen na „soft skills“ pracovníků vrcholového vedení firmy Alucast, s.r.o. a jejich působení v týmu. Konkrétně se jedná o jednatele, výkonného ředitele a hlavního manažera v jedné osobě a dalších pět manažerů společnosti. Obchodní ředitelku, technického ředitele, výrobního ředitele, ředitelku pro jakost a zároveň představitelku vedení a finančního ředitele. Hlavní náplní jsou především vlastnosti nezbytné pro správné působení v týmu. „Soft skills“ potřebné při fungování týmu a vystupování. Dále je zaměřen na konflikty, jež mohou vyvstat při práci v týmu a jejich předcházení.

V rámci analýzy bylo provedeno šetření také u nejbližších podřízených s cílem sledovat odlišnosti v názorech na daná témata. Záměrem je tedy získat přehled vnímání určitých skutečností ze dvou různých úhlů pohledu.

2.5 Metody

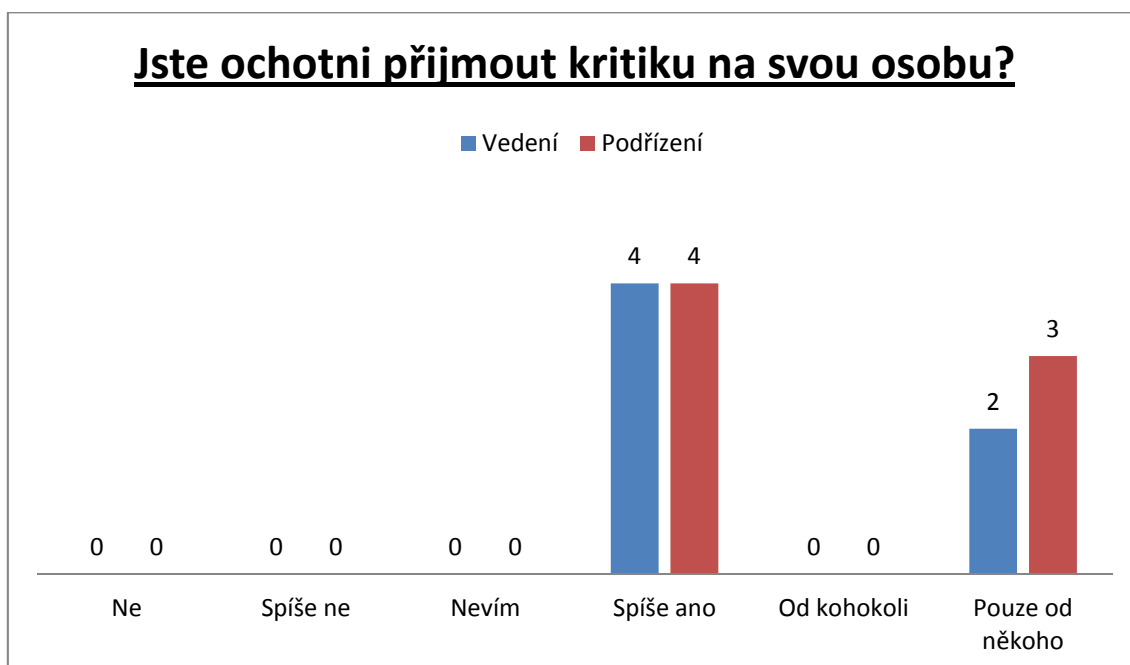
V práci je využito anonymního dotazníkového šetření. Otázky se týkají jak osoby, jež vyplňuje dotazník, tak i vnímání kolektivu, v němž pracuje. Dotazník byl poskytnut k vyplnění vedení i podřízeným. V této práci jsou jako podřízení chápáni jednotliví mistři dílen, technici, obchodníci atd. – takzvaní technicko-hospodářští pracovníci. Dále bude přihlédnuto k názorům a požadavkům ředitele firmy, zjištěnými z interview s předem stanovenými otázkami. Po vyhodnocení zjištěných informací bude vytvořen program, pomocí něhož by měly být odstraněny nebo alespoň zmírněny nedostatky, zjištěné během analýzy.

Při zpracování dle výše zmíněných metod bude postupováno v souladu s informacemi uvedenými v bakalářské práci, tak také s odbornou literaturou zabývající se zmíněnou tematikou.

2.6 Analýza vzdělávacích potřeb

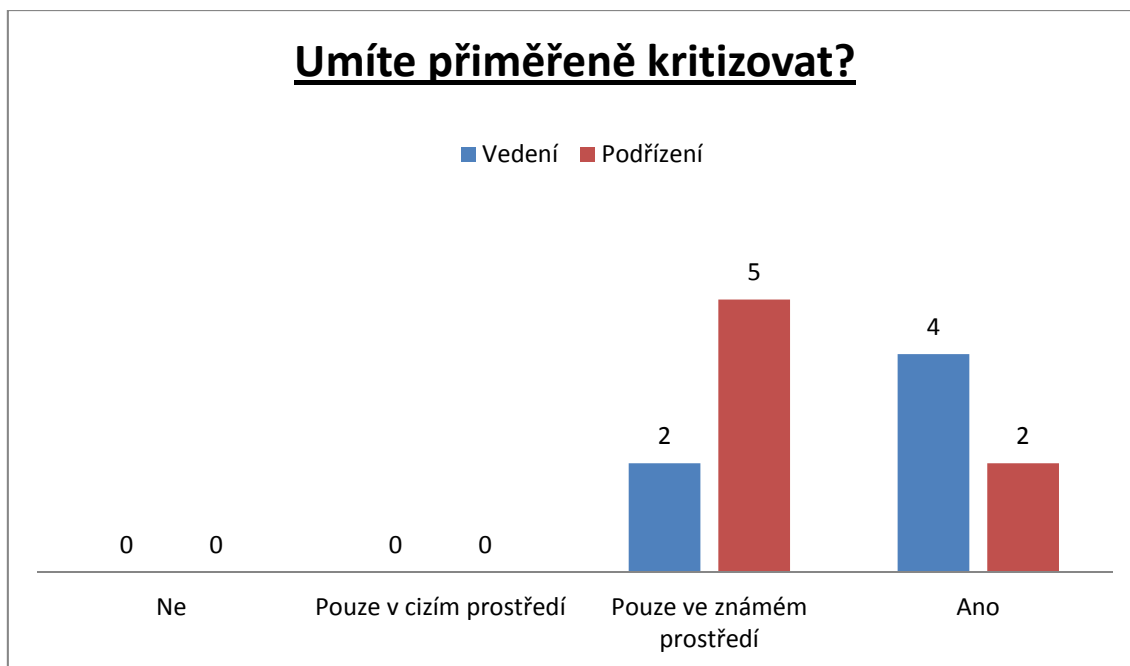
Z dotazníku provedeného ve společnosti Alucast, s.r.o. vyplynuly následující skutečnosti, které jsou zobrazeny v přehledných grafech. Jak již bylo uvedeno, respondenti byli rozděleni na dvě skupiny, a to na vedení a podřízené. Celkem se jedná o 6 vedoucích a 7 podřízených.

2.6.1 Dotazníkové šetření



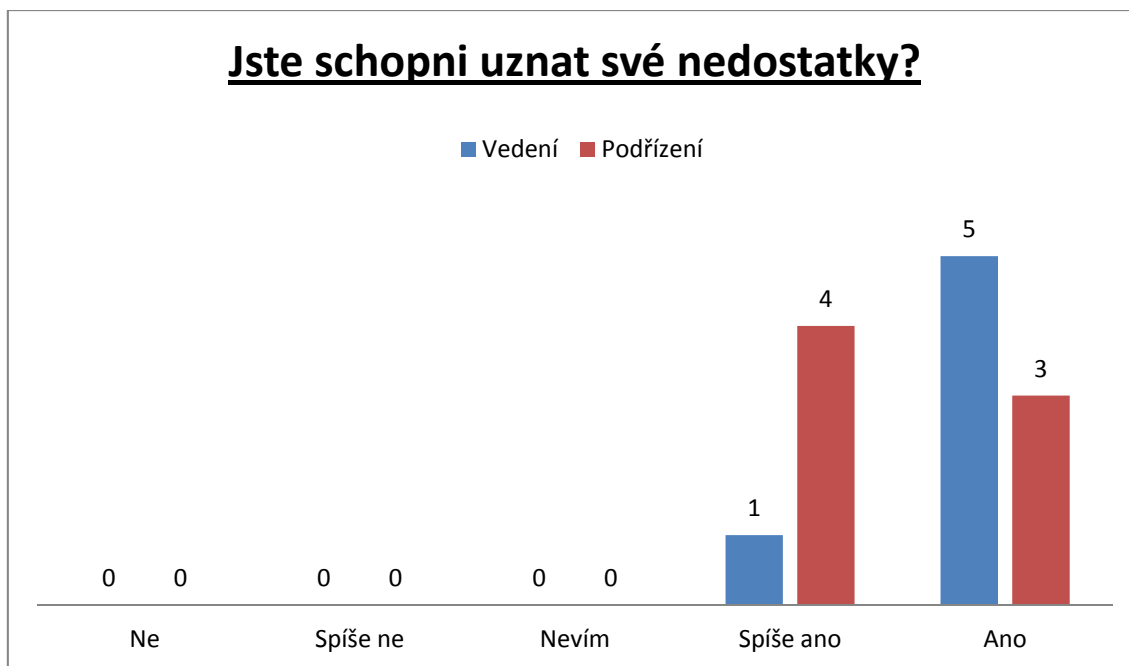
Graf 1: Četnost odpovědí na otázku č. 1

Na otázku, zda jsou ochotni přijmout kritiku na svou osobu, odpovědělo vedení spíše pozitivně. Shodně odpovídali i podřízení. Z výsledků lze usuzovat, že se ve firmě nachází lidé, jež netrpí problémem přijmout kritiku, i když v určitých případech ji nejsou schopni akceptovat od každého.



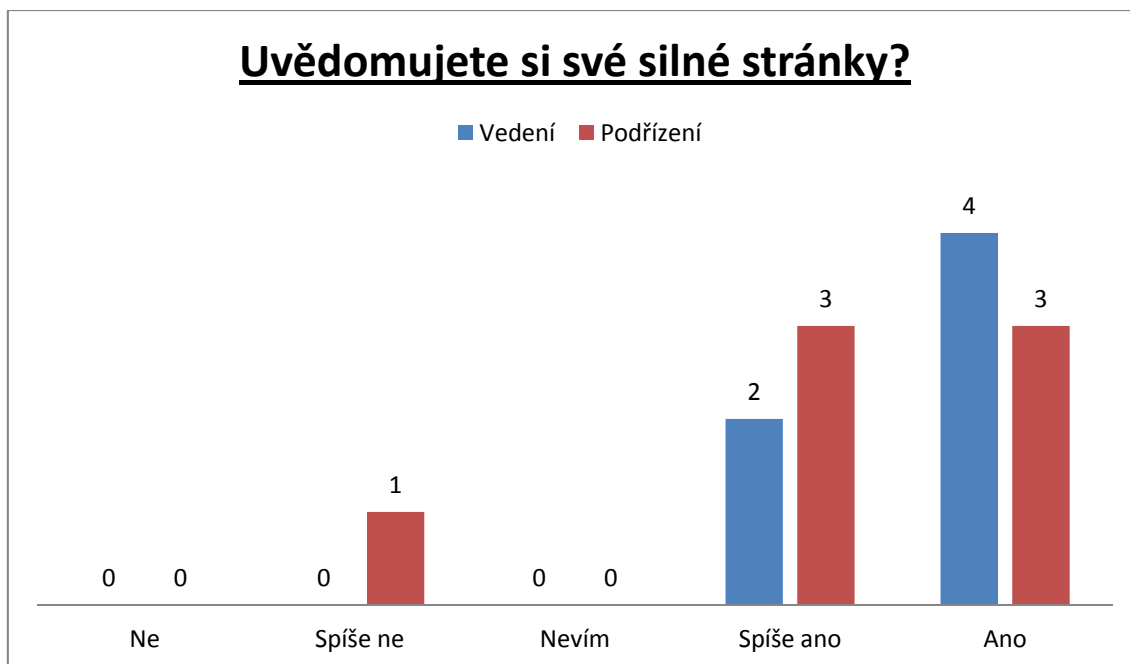
Graf 2: Četnost odpovědí na otázku č. 2

Odpověď na otázku umíte přiměřeně kritizovat, s odpovědí pouze ve známém prostředí může signalizovat problém prosadit sebe i svůj názor v prostředí mimo firmu. Nejvíce respondentů s touto odpovědí se nachází mezi podřízenými, u kterých tato odpověď není závažná, neboť se ve firmě pohybují převážně mezi lidmi, které dobře znají. Většina vedení odpověděla ano, jsou tedy schopní oprávněné kritiky a nebojí se projevit svůj názor.



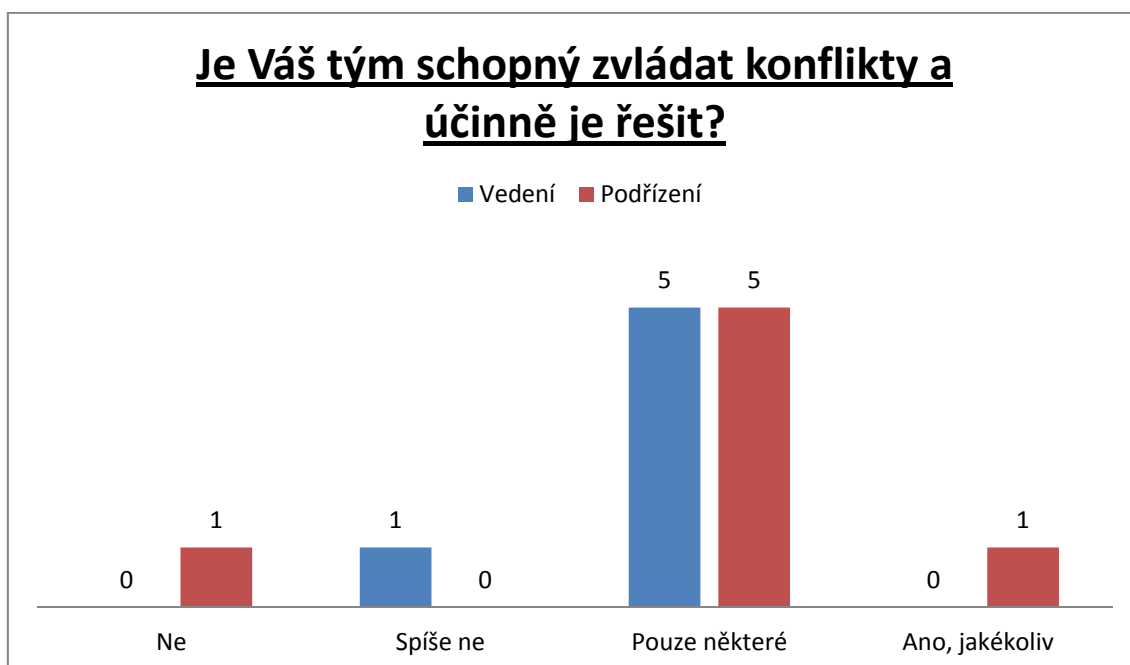
Graf 3: Četnost odpovědí na otázku č. 3

Odpovědi spíše ano a ano na otázku jste schopni uznat své nedostatky, signalizují, že ve firmě, ať už se jedná o vedení, které pouze v jednom případě odpovědělo spíše ano, nebo o podřízené, jichž odpovědi spíše ano a ano jsou téměř vyrovnané, jsou lidé, kteří své nedostatky pocítují a jsou je schopni uznat, signalizují, že zaměstnanci firmy jsou zdravě kritičtí k sobě samým.



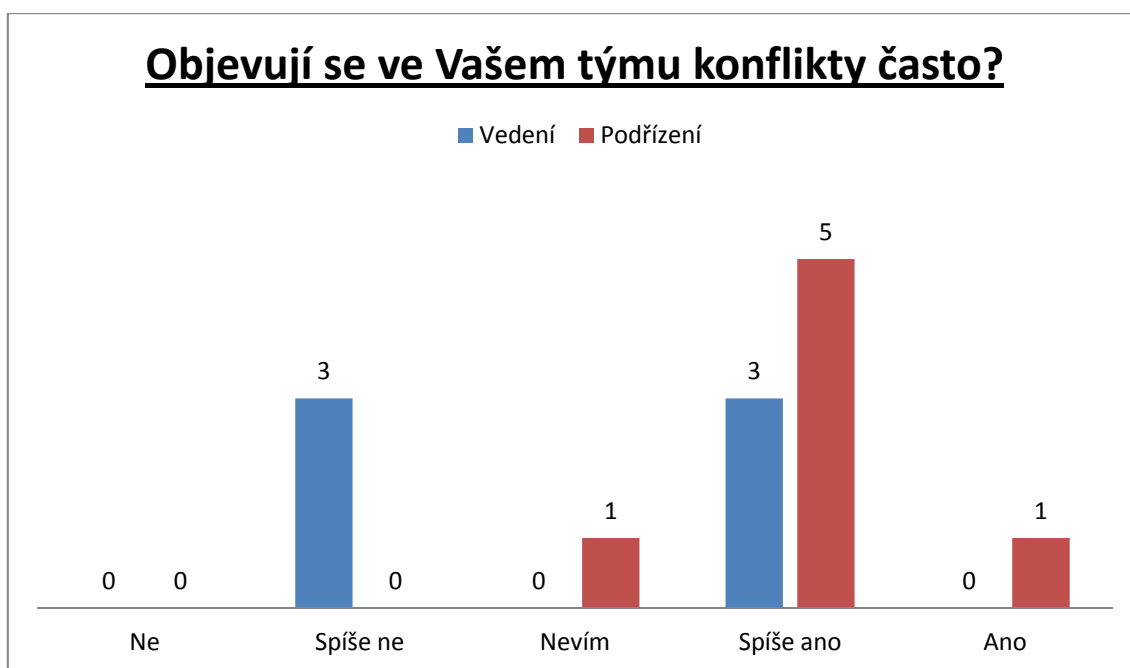
Graf 4: Četnost odpovědí na otázku č. 4

Pouze jedna záporná odpověď na otázku, zda si členové týmu uvědomují své silné stránky, signalizuje, že firma Alucast, s.r.o. je plná sebevědomých lidí. Otázkou zůstává, zda si jsou schopni uvědomit i slabé stránky a zapracovat na nich.



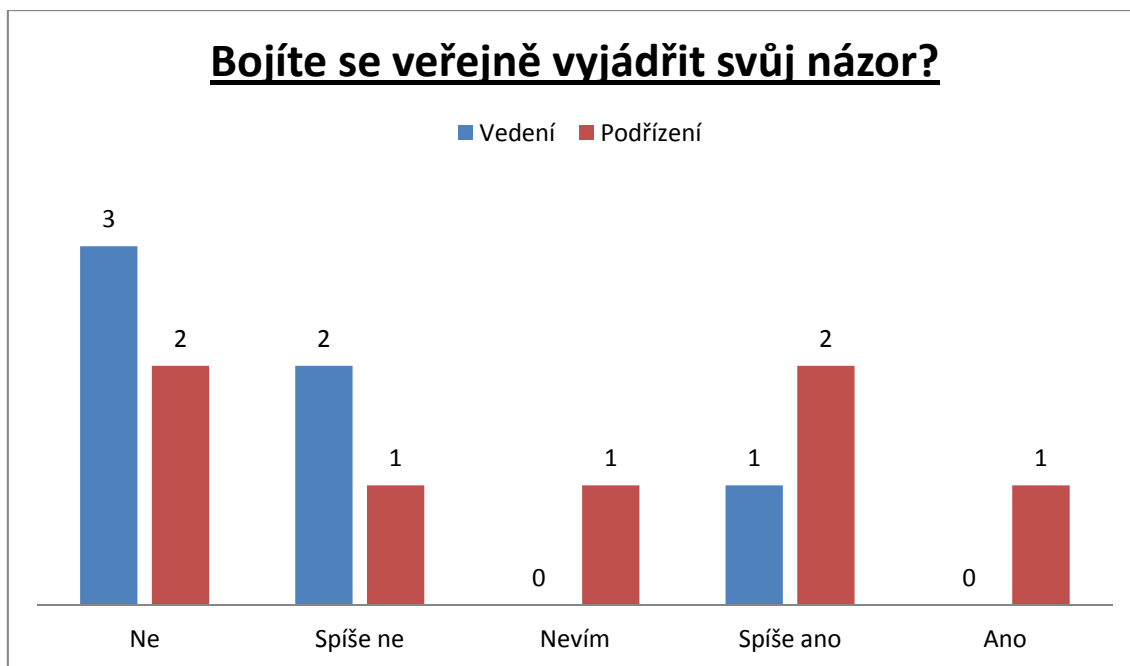
Graf 5: Četnost odpovědí na otázku č. 5

V odpovědích vedení týkající se otázky, zda je jejich tým schopný zvládat konflikty a účinně je řešit, lze vysledovat jistý posun směrem k záporným odpovědím. To může znamenat, že vedení vnímá tento nedostatek, ovšem zřejmě není schopno na něm zapracovat a přispět tím k jeho odstranění. Co se týká odpovědí podřízených, odpovědi se liší. Ač si jeden člen myslí, že je tým schopen řešit jakýkoli problém, druhý odpověděl striktně, že není.



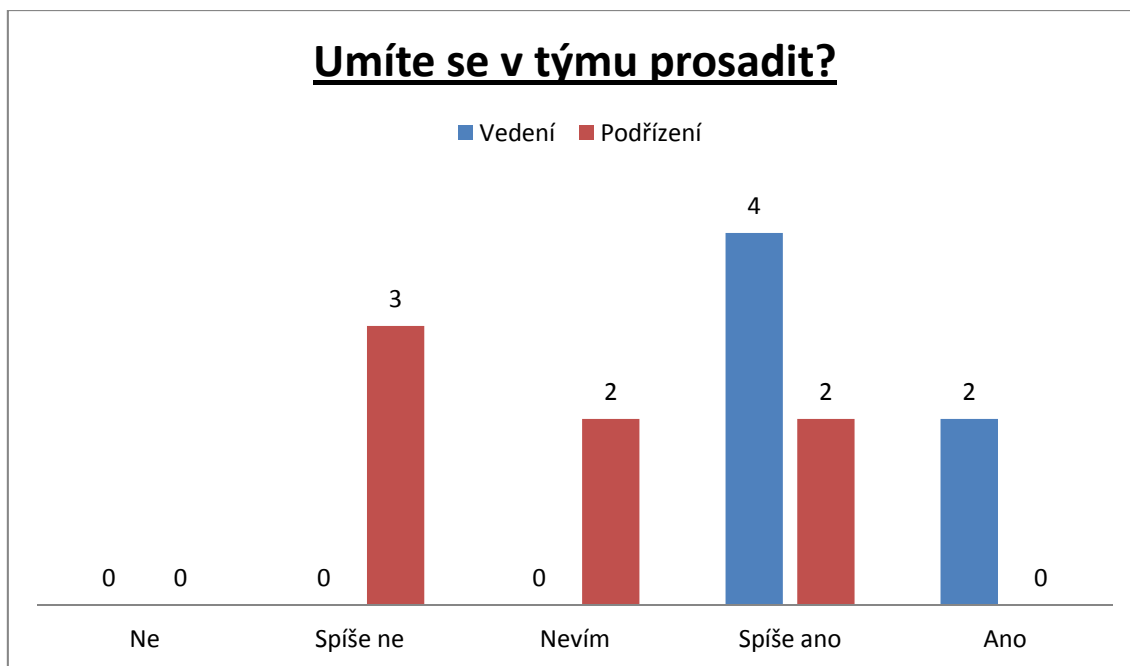
Graf 6: Četnost odpovědí na otázku č. 6

Při odpovědi na otázku, zda se v týmu objevují konflikty často, je vedení rozděleno rovným dílem mezi odpovědi spíše ano a spíše ne. Lze tedy usuzovat, že se konflikty objevují, ovšem ne závažné a dlouhodobé. V odpovědích podřízených, se odpovědi nachází spíše v „negativním poli“ s odpověďmi blížícími se odpovědi ano. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky, jež mají na starosti přímo výrobu, denně jsou v kontaktu s ostatními zaměstnanci a musí řešit problémy s výrobou přímo související, nejedná se o odpověď nečekanou.



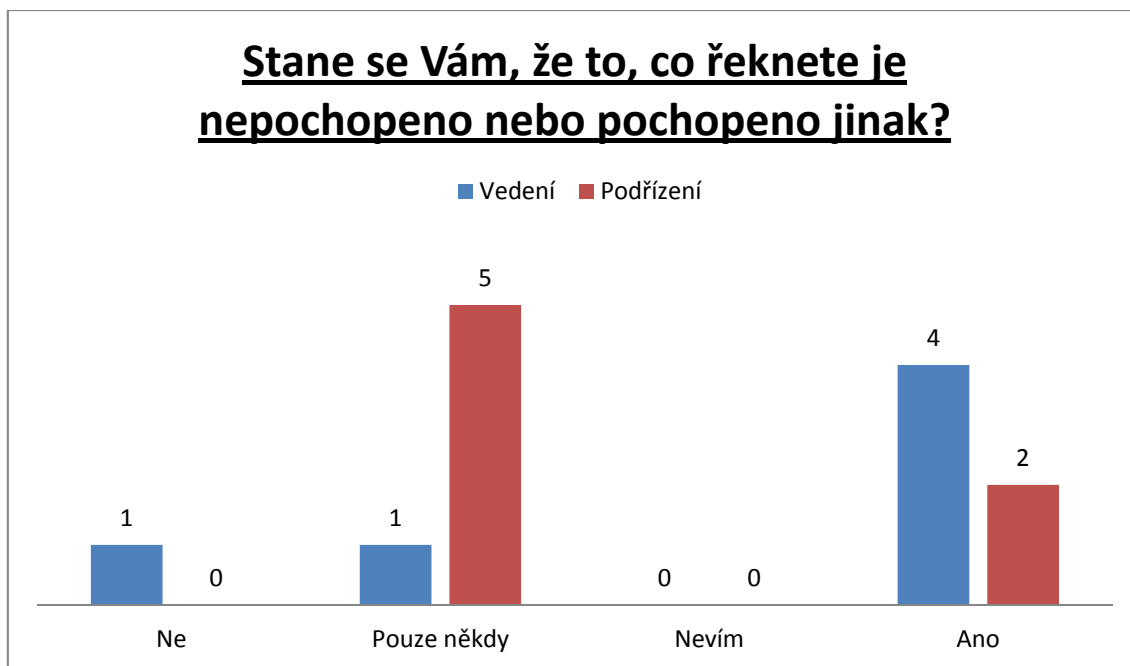
Graf 7: Četnost odpovědí na otázku č. 7

Problém veřejně vyjádřit svůj názor nemá většina vedení, jedná se vcelku o sebevědomé pracovníky. Odpovědi podřízených jsou značně váhavé. Lze usoudit, že pokud se jedná o komunikaci podřízených s vedením, jsou to lidé zdráhavější, kteří raději uposlechnou, než aby řekli veřejně, že se jejich názor liší od vedení. Na druhé straně to také může být způsobeno obavou z reakce ze strany vedení.



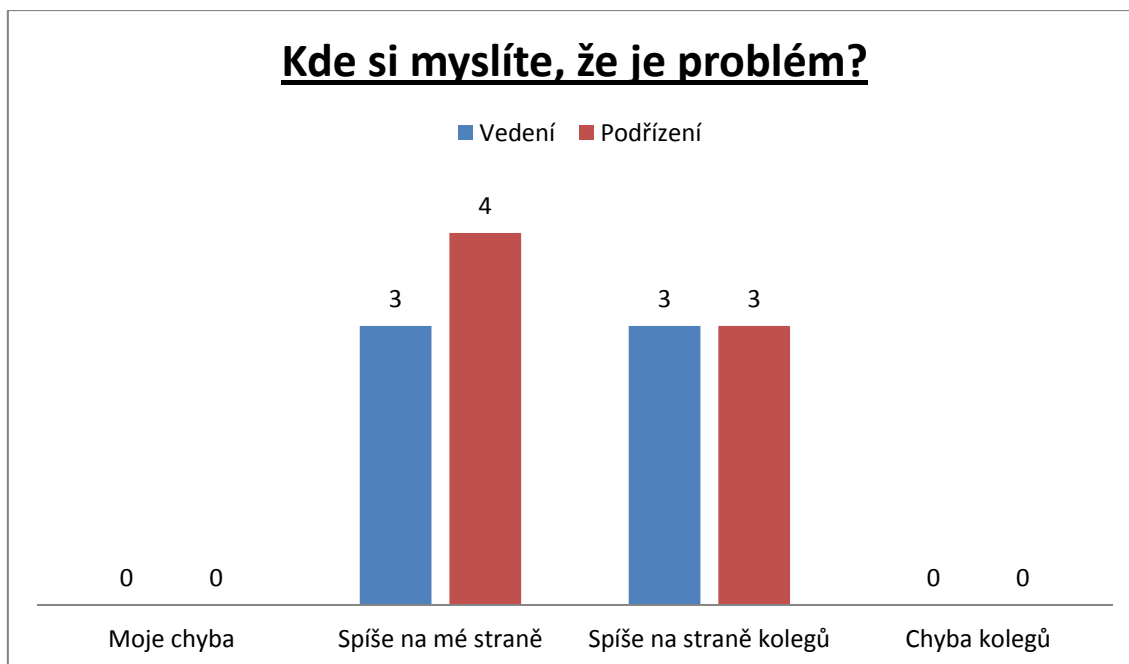
Graf 8: Četnost odpovědí na otázku č. 8

Pozitivní odpovědi na otázku, zda se členové vedení umí v týmu prosadit, značí, že členové jsou si vědomi svého postavení a využívají jej k prosazování svých názorů. Odpověď 'spíše ne' a 'nevím' u podřízených může naznačovat, že podřízení nemají dostatečnou autoritu u pracovníků, vůči kterým jsou nadřízení nebo se vůči vedení bojí vyjádřit svůj názor.



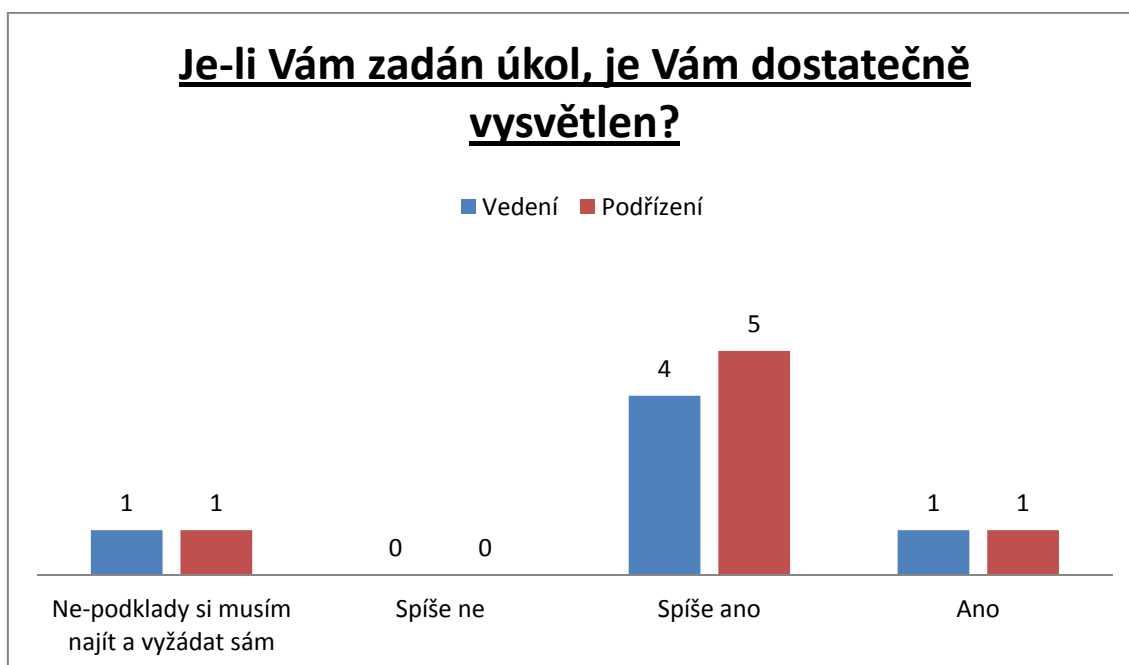
Graf 9: Četnost odpovědí na otázku č. 9

Jako problém by se mohla jevit častá pozitivní odpověď na otázku, zda se členům vedení stane, že co řeknou je nepochopeno nebo pochopeno jinak. Může to být způsobeno komunikačními šumy. Každý člen týmu by měl neustále pracovat na zlepšení této situace tak, aby tyto nedorozumění byly co nejvíce potlačeny. Pro kontrolu by měl využít zpětné vazby, které se mu nabízí v době komunikace.



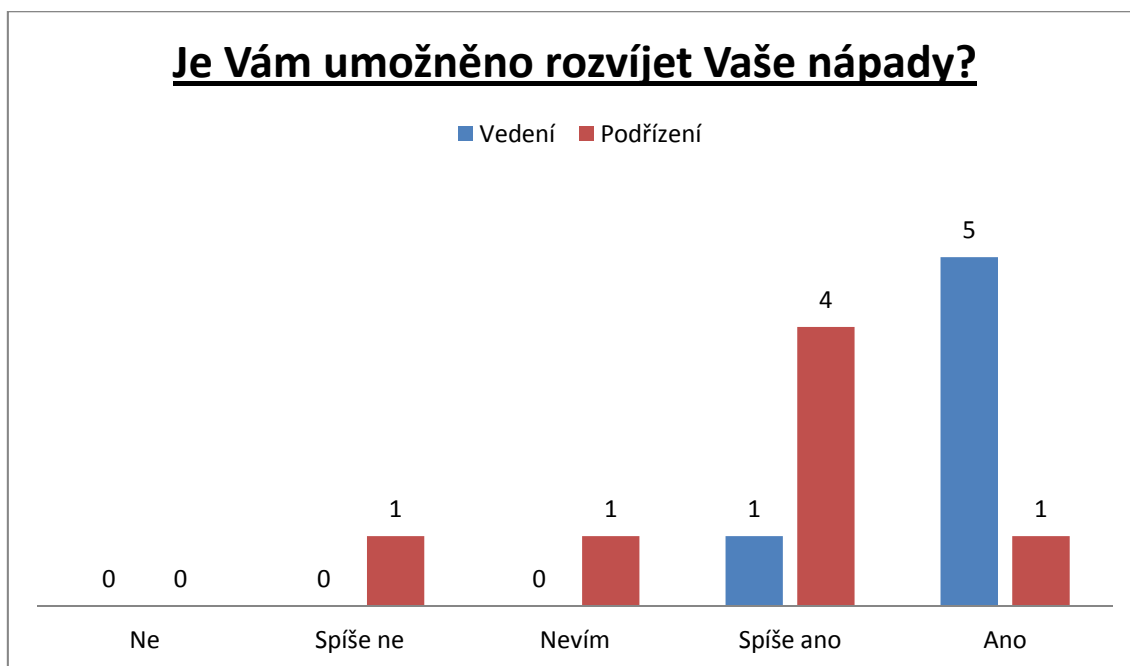
Graf 10: Četnost odpovědí na otázku č. 10

Téměř shodné počty odpovědí na otázku, kde je problém v případě nepochopení, spíše na mé straně a spíše na straně kolegů napovídají, že nelze určit jednoznačnou odpověď. V dotaznících se často objevovala poznámka jak kdy, či 50:50.



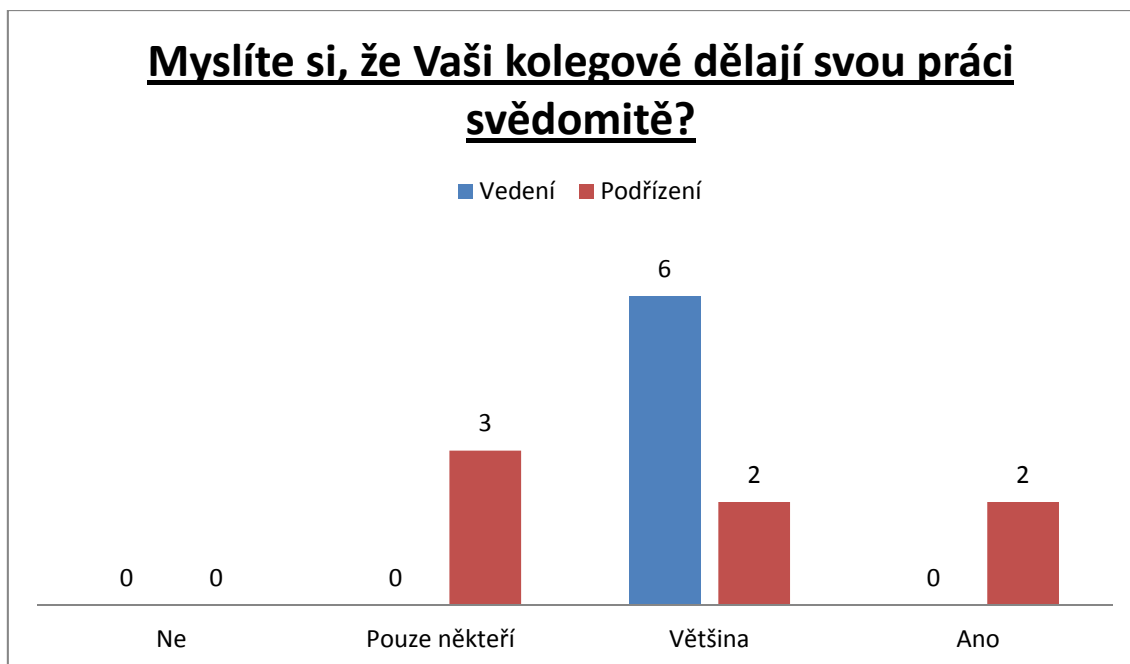
Graf 11: Četnost odpovědí na otázku č. 11

Ve většině případů je zadaný úkol dostatečně vysvětlen. To by mělo být zárukou, že nevzniknou spory při jeho řešení, čímž se zvyšuje efektivita celého týmu.



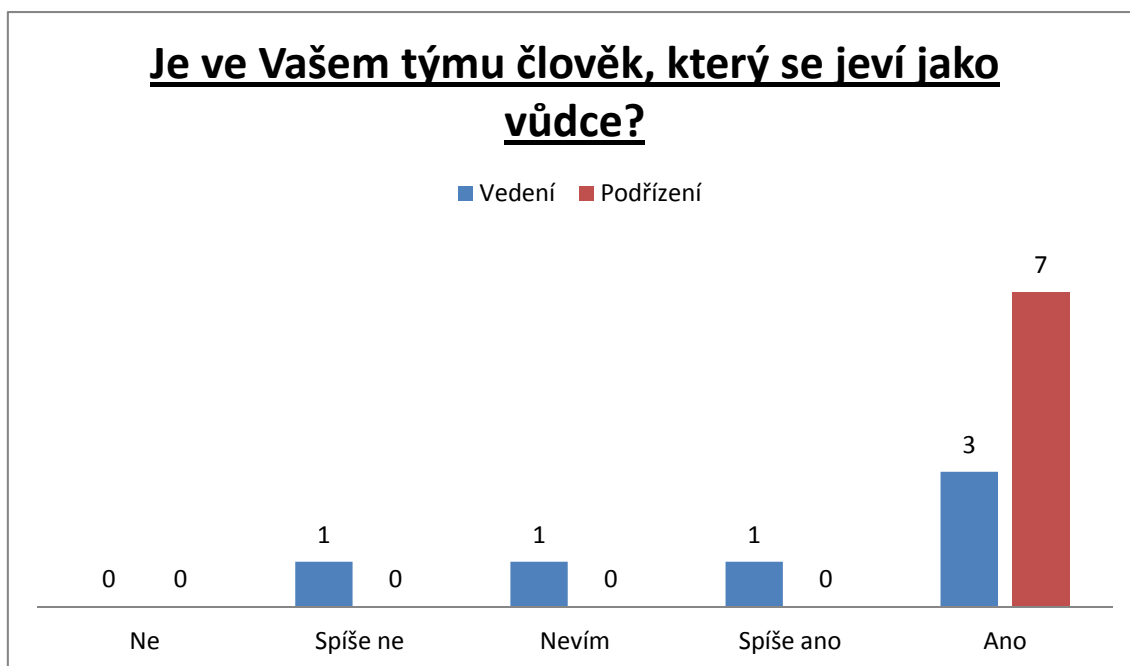
Graf 12: Četnost odpovědí na otázku č. 12

Pozitivní odpovědi ze strany vedení na otázku, zda je umožněno rozvíjet nápady dokazuje, že firma Alucast, s.r.o. podporuje nápady svých zaměstnanců a v mnoha případech je po nich aktivita v oblasti nových řešení vyžadována.



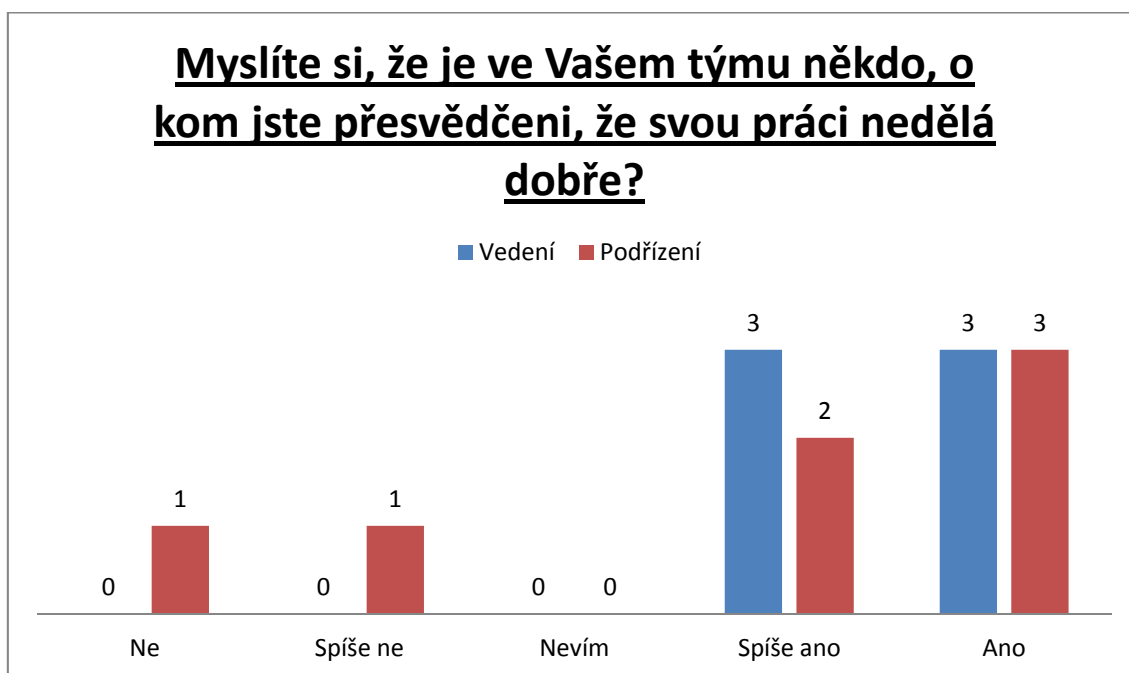
Graf 13: Četnost odpovědí na otázku č. 13

V celku pozitivní odpovědi na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že jejich kolegové dělají svou práci svědomitě, značí, že se ve firmě nachází snaživí lidé. 100% odpověď vedení: většina, může naznačovat, že někteří členové týmu zcela neodpovídají představám ostatních.



Graf 14: Četnost odpovědí na otázku č. 14

100% odpověď ano u podřízených, že se v jejich týmu nachází člověk, který se jeví jako vůdce je žádoucí a v pořádku. V oblasti vedení je značný nesoulad odpovědí, který naznačuje, že vedení mezi sebou nevidí jednoznačného vůdce.

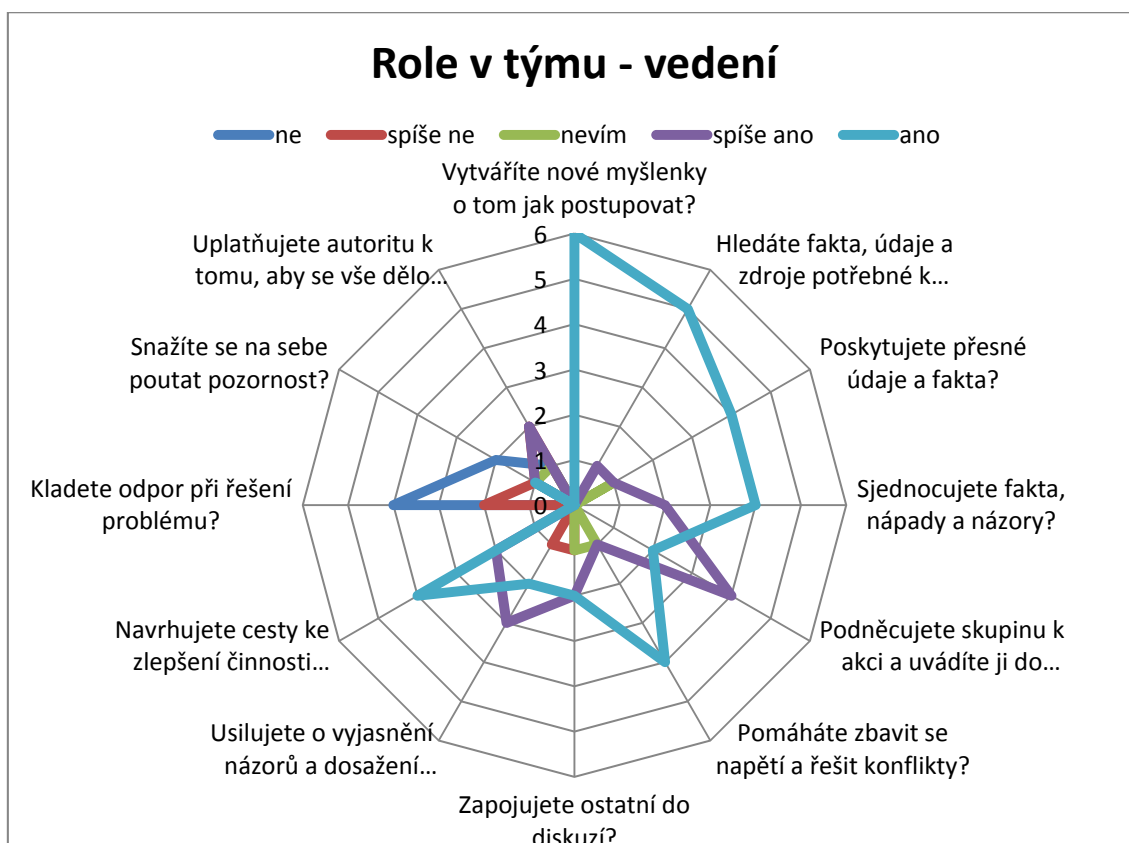


Graf 15: Četnost odpovědí na otázku č. 15

Na předchozí otázku, zda si vedení myslí, že jejich kolegové dělají svou práci svědomitě, odpověděli, že většina. Nyní na otázku zda jsou přesvědčeni, že je v týmu někdo, o kom si myslí, že svou práci nedělá dobře, odpověděli ano a spíše ano. Takovéto odpovědi potvrzují předchozí domněnku, že jednotlivci v týmu nejsou spokojeni s týmem jako celkem. V oblasti podřízených se setkáváme s různými odpověďmi, avšak z největší části se jedná o odpovědi ano a spíše ano.

Tab. 3: Četnosti odpovědí na otázky týkající se rolí v týmu č. 16-27 vedení (3)

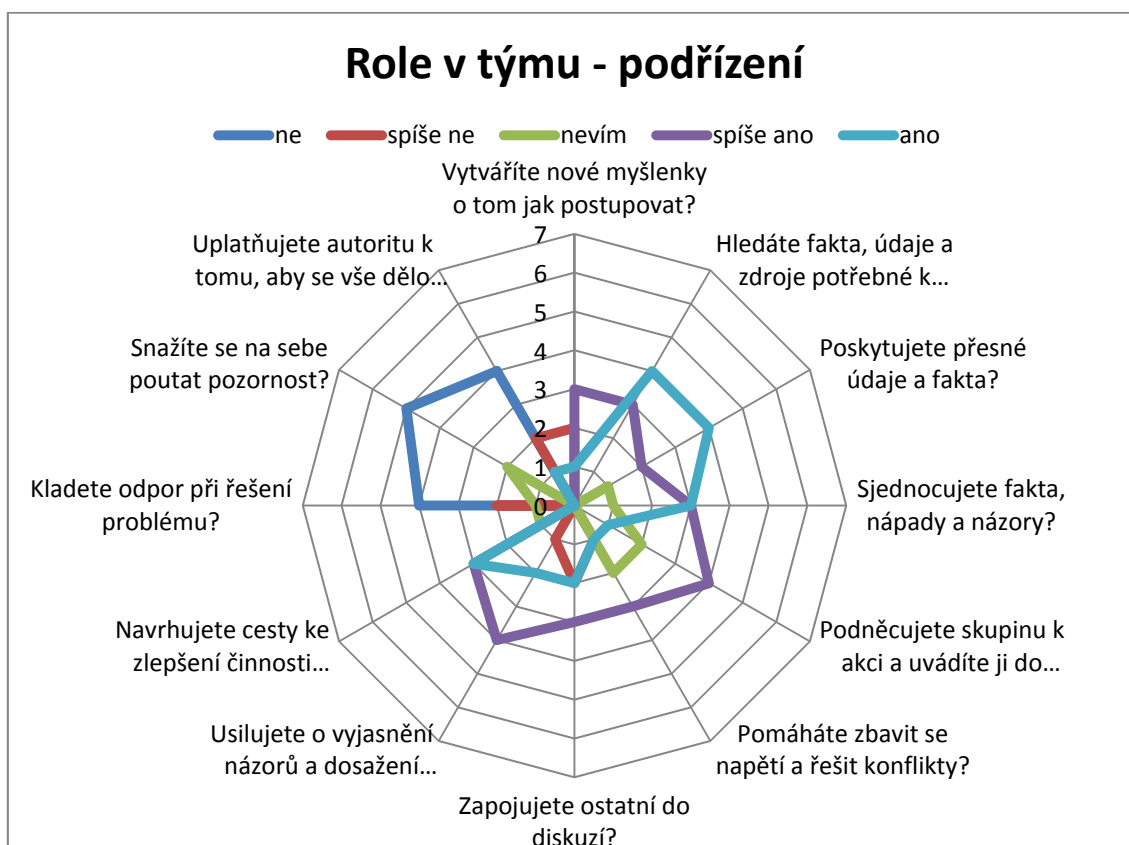
Vedení - možnosti odpovědí:	Ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Ano
Vytváříte nové myšlenky o tom, jak postupovat?	0	0	0	0	6
Hledáte fakta, údaje a zdroje potřebné k řešení problému?	0	0	0	1	5
Poskytujete přesné údaje a fakta?	0	0	1	1	4
Sjednocujete fakta, nápady a názory?	0	0	0	2	4
Podněcujete skupinu k akci a uvádíte ji do pohybu?	0	0	0	4	2
Pomáháte zbavit se napětí a řešit konflikty?	0	0	1	1	4
Zapojujete ostatní do diskuzí?	0	1	1	2	2
Usilujete o vyjasnění názorů a dosažení harmonie ve skupině?	0	1	0	3	2
Navrhujete cesty ke zlepšení činnosti skupiny?	0	0	0	2	4
Kladete odpor při řešení problémů?	4	2	0	0	0
Snažíte se na sebe poutat pozornost?	2	1	1	1	1
Uplatňujete autoritu k tomu, aby se vše dělo podle Vás?	1	2	1	2	0



Graf 16: Souhrnný graf četnosti odpovědí na otázky č. 16-27 vedení (3)

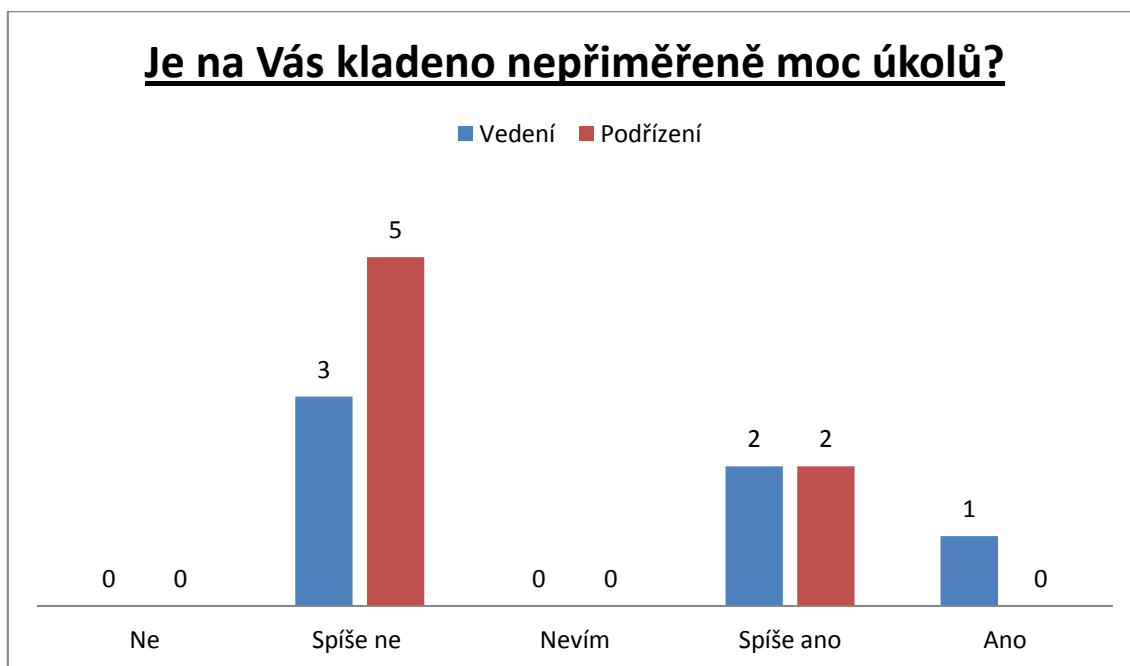
Tab. 4: Četnosti odpovědí na otázky týkající se rolí v týmu č. 16-27 podřízení (3)

Podřízení - možnosti odpovědí:	Ne	Spíše ne	Nevím	Spíše ano	Ano
Vytváříte nové myšlenky o tom, jak postupovat?	0	2	1	3	1
Hledáte fakta, údaje a zdroje potřebné k řešení problému?	0	0	0	3	4
Poskytujete přesné údaje a fakta?	0	0	1	2	4
Sjednocujete fakta, nápady a názory?	0	0	1	3	3
Podněcujete skupinu k akci a uvádíte ji do pohybu?	0	0	2	4	1
Pomáháte zbavit se napětí a řešit konflikty?	0	1	2	3	1
Zapojujete ostatní do diskuzí?	0	2	0	3	2
Usilujete o vyjasnění názorů a dosažení harmonie ve skupině?	0	1	0	4	2
Navrhujete cesty ke zlepšení činnosti skupiny?	0	0	1	3	3
Kladete odpor při řešení problémů?	4	2	1	0	0
Snažíte se na sebe poutat pozornost?	5	0	2	0	0
Uplatňujete autoritu k tomu, aby se vše dělo podle Vás?	4	2	0	0	1



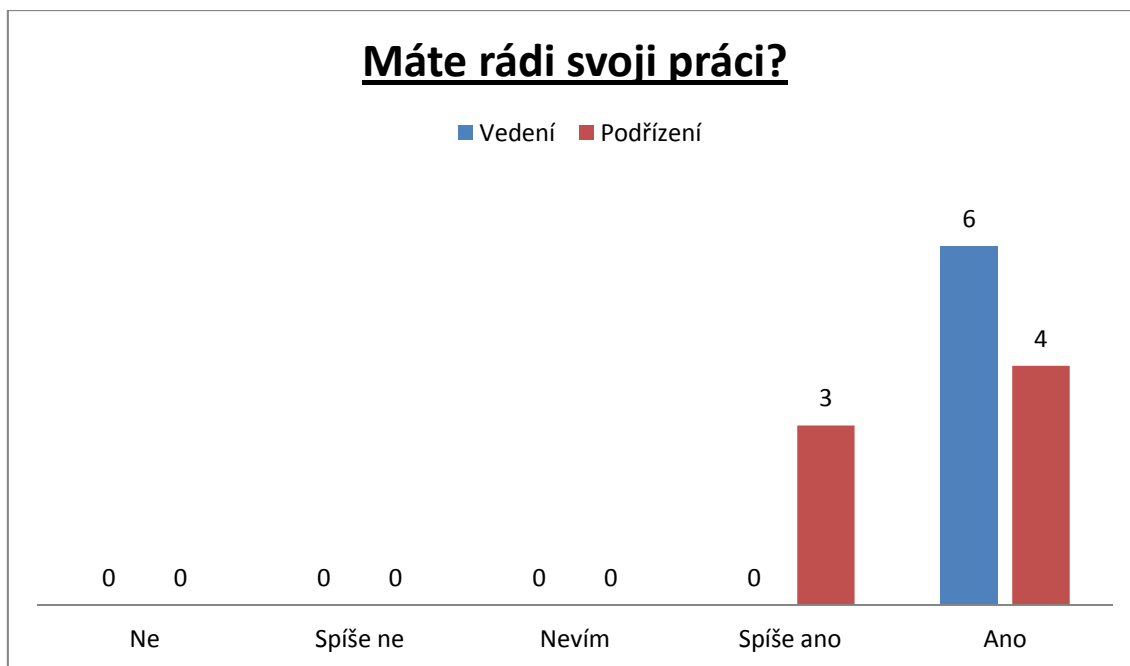
Graf 17: Souhrnný graf četnosti odpovědí na otázky č. 16-27 podřízení (3)

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve firmě Alucast, s.r.o. jsou lidé, kteří jsou sebevědomí a kterým záleží na práci v týmu.



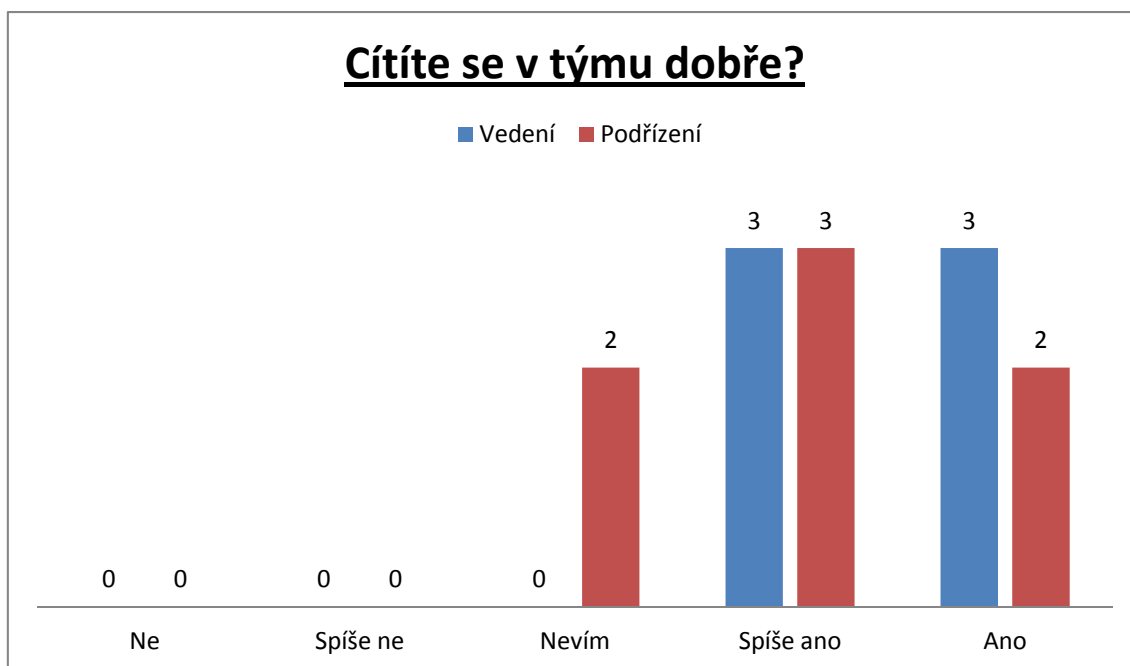
Graf 18: Četnost odpovědí na otázku č. 28

Vedení se dělí na dvě poloviny, kdy jedna polovina se cítí být přetížena a druhá spíše optimálně či ne zcela využita. U podřízených se tento poměr kloní více na stranu přiměřeného zatížení úkoly.



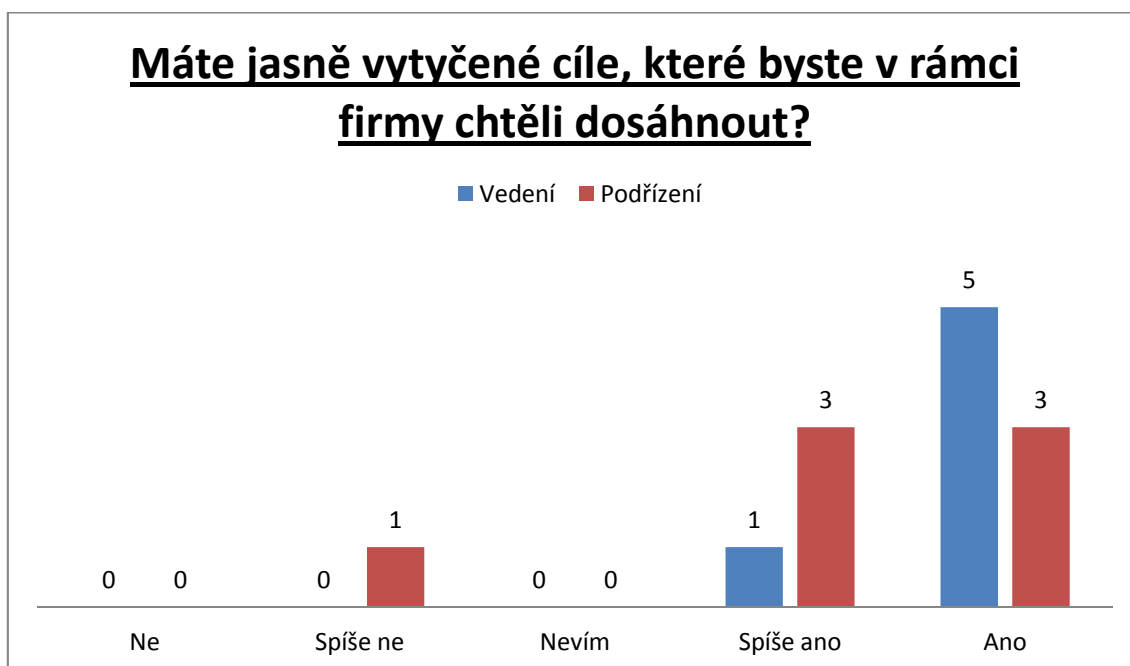
Graf 19: Četnost odpovědí na otázku č. 29

Svoji práci má rádo celé vedení firmy Alucast, s.r.o., což je velmi pozitivní ukazatel, z kterého lze usuzovat, že dělají to nejlepší, co je v jejich silách. Toto je zárukou budoucího rozkvětu firmy. Pozitivní odpovědi i u podřízených lze přisuzovat tomu, že se ve firmě nachází demokratické přátelské prostředí.



Graf 20: Četnost odpovědí na otázku č. 30

I v týmu se cítí dobře všichni členové vedení, což je kladný indikátor. Členové vedení jsou spolu schopni spolupráce. U podřízených lze vidět víceméně též pozitivní odpovědi. Napovídají o zdravé atmosféře uvnitř firmy.



Graf 21: Četnost odpovědí na otázku č. 31

Jasně vytyčené cíle v rámci firmy má celé vedení. To opět poukazuje na to, že členové vedení jsou si vědomi svého postavení a postavení firmy, v které pracují. I v řadách podřízených jsou ve skrze pozitivní odpovědi, kdy se dá usuzovat, že usilují spíše o postup ve firemním žebříčku.

2.6.2 Interview s jednatelem společnosti

Z interview vyplývá:

U vedení společnosti nejsou žádné závažné nedostatky nebo alespoň nejsou pocíťovány. Vedení odvádí dobrou práci, což lze pozorovat na téměř bezchybném chodu společnosti. Avšak vždy je co zlepšovat.

V týmu jsou slabší i silnější jedinci. Vyloženě někdo negativní nebo kdo by týmu ubližoval, zde není. Velký potenciál je vkládán do nejmladších článků týmu, ať již

čerstvě vystudovaných inženýrů-techniků nebo do studentů, kteří plánují nástup do firmy. Jsou považováni za nejvíce sebevědomé, co se vystupování týče. I zde je však viděn prostor pro zlepšení a v budoucnu se uvažuje o vzdělávacím programu zaměřeném na vystupování, komunikaci se zákazníky, vedení přednášek apod.

Dle slov pana ředitele je sebevědomí členů týmu nejvyšší po škole a poté postupně upadá. I tak jsou však lidé ve vedení firmy považováni za sebevědomé. Pan ředitel se snaží jít příkladem, neboť za jeden ze základů úspěchu firmy považuje vedení lidmi, kteří jsou dostatečně sebevědomí v tom, co dělají, i v jednání se zákazníky.

Týmu by též prospěla větší angažovanost jeho členů. Je viděna, co by základ pokroku. Mladé články týmu by měly přicházet s novými nápady a připomínkami tak, aby upozornily na nedostatky, které se ve firmě mohou objevit a tyto si prosadit. Čeká se, že budou předbíhat ostatní v nápadech, myšlenkách či v pracovním nasazení tak, aby firma ve svých schopnostech nestagnovala, ale posunovala se vpřed, protože výrobky tak jak jsou vyráběny dnes, nemohou být vyráběny zítra.

I když má firma Alucast, s.r.o. opravdu velmi dobré výrobky, na které mohou být všichni zaměstnanci hrdí a slaví úspěchy u nás i ve světě, v budoucnu tomu tak být nemusí. Proto jsou ve firmě podporovány jakékoliv nové nápady na vylepšení technologií.

Problémy v komunikaci kupříkladu často vznikají, jestliže zákazník požaduje odlitky dříve, než je běžná doba na jejich zpracování - dodání. Obchodní oddělení se logicky snaží požadavky splnit, ovšem výroba bývá přeplněná a dochází ke střetu. Ví se, že takové konflikty se musí řešit komunikací a je o to usilováno. V současné době ovšem komunikace není dostatečná. Ředitel firmy pocítuje, že je jakýmsi prostředníkem, přes kterého se řeší konflikty mezi vedením společnosti a není s touto situací spokojen. Lidé by měli řešit konflikty mezi sebou samými.

Možným závažným konfliktům se snaží vedení jít vstříc, aby nenarazily ještě větší intenzitou. Ať již jde o kolizi během výroby nebo o konflikt se zákazníkem. Firma neodkladně řeší jakékoliv nejasnosti u výroby odlitků tak, aby spokojenost zákazníků byla co nejvyšší.

Komunikace mezi dělníky a vedením se v poslední době zlepšuje. Dělníci si musí uvědomit, že technici a vedení jsou ve firmě potřeba a naopak vedení si musí uvědomit, že dělníci jsou zde také potřeba a musí se vzájemně respektovat. Je považováno za důležité, aby technici, inženýři, dokázali dělníkům, že výrobě rozumí, že jejich nápady jsou dobré a díky těmto nápadům a řešením budou odlitky také kvalitnější. Tak jako v každé firmě i v Alucastu mají dělníci raději svoji zaběhnutou práci, kterou ovládají. Pozitivní vztah mezi techniky a dělníky je nesmírně důležitý a stojí na něm výroba ve firmě.

Při prezentacích firmy je často zmiňována věta: „Stavbu si můžete postavit, stroj si můžete koupit, ale lidi si musíte vychovat“. Výchova lidí je drahá, a pokud poté nekomunikují, byla nejen drahá, ale i zbytečná.

Na poradách vedení je zpětná vazba pocíťována někdy ihned, někdy po týdnu a někdy i po měsíci, kdy dojde k tomu, že co bylo vyžadováno, není hotovo nebo hotovo je, ale jinak, než bylo požadováno. Z uvedeného vyplývá, že zpětná vazba ve firmě sice je, ale je zde prostor pro její zlepšení.

S kritikou je to ve firmě dost problematické. Nepochybně se zde nacházejí lidé, jež umí uznat svou chybu, veřejně říci, že něco udělali špatně, poučit se z toho a napravit to. Neboť člověk, který přišel na to, že něco udělal špatně, má záruku, že se z toho poučil a podruhé to bude dělat jinak a snad i líp. Bohužel jich není mnoho. Někteří kritiku sice přijmou, ale po jejím přijetí zatrpknou, čímž se nastalá situace ještě zhorší.

Ve vystupování a komunikaci lidí ve vedení firmy jsou nedostatky a v budoucnu se plánuje kurz či školení na ně zaměřené. Vystupování je považováno za nesmírně důležité, tak, aby byl zákazník osloven, aby viděl profesionalitu a oddanost členů vedení. Největší potenciál na případnou změnu je opět viděn v nejmladších členech týmu.

Firma má v plánu zaměřovat se především na technickou stránku, na investice do výroby a na odlitky, které se budou vyrábět. V neposlední řadě na obchodní stránku, tak, aby firma vydělala dostatečné množství finančních prostředků, neboť firma musí být zabezpečena dlouhodobě.

Jako důležitá se ukazuje komunikace se všemi pracovníky. Tyto jsou seznamováni s pokrokem firmy, s novými odlitky a technologiemi. Obecně se dá říci, že je kladen důraz na „vtažení zaměstnanců do děje“ – tedy, aby se stali co nejvíce součástí firmy a pociťovali hrdost na své zaměstnání.

Firma je vedena demokraticky a každý má právo vyjádřit svůj názor.

2.7 Vyhodnocení současného stavu

Z dotazníkového šetření i interview provedeném s panem ředitelem vyplývá, že firma Alucast, s.r.o. nemá žádné závažné nedostatky, co se vedení týče. Jedná se o sebevědomé pracovníky, kteří mají rádi svoji práci a rádi pracují v týmu. Největší sebevědomí lze vysledovat u nejmladších článků týmu, do kterých je zároveň vkládáno nejvíce nadějí. Firma podporuje další vzdělávání pracovníků. V budoucnu se uvažuje o kurzu či školení zaměřeném na vystupování, komunikaci se zákazníky, vedení přednášek apod.

Ovšem určité nedostatky lze z uvedených odpovědí v dotazníku či z interview vysledovat. Jedná se o komunikaci v týmu, která se často řeší přes prostředníka, sebedůvěru a sebevědomí jednotlivých členů, které opadá s přibývajícím dobou strávenou v pracovním procesu, kritiku, řešení konfliktů a celkově týmový duch. Vystupování a komunikace se zákazníky. Na tyto aspekty se bude zaměřovat návrhová část bakalářské práce.

3 Návrhová část

Snahou této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav úrovně měkkých dovedností ve firmě Alucast, s.r.o. a navrhnout účinné opatření vedoucí k jejich posílení. Z analytické části vyplívá, že jako nejméně rozvinuté lze označit tyto dovednosti:

- komunikace v týmu
- sebedůvěra a sebevědomí
- přijímání a sdělování kritiky
- řešení konfliktů a celkově týmový duch
- vystupování a komunikace

V současné době existuje celá řada vzdělávacích společností, které pracují na poli rozvoje „soft skills“. Je proto možné a i vhodné využít jejich služeb. Tyto společnosti již mají mnohaleté zkušenosti s tímto tématem. Jejich lektorské týmy vytváří edukační plány na základě nejnovějších poznatků a také zkušeností se zákazníky.

V návrhové části bakalářské práce bylo proto čerpáno z internetových nabídek vzdělávacích společností působících na trhu firemního vzdělávání. Bylo vybíráno z nejznámějších společností tak, aby byla zaručena co nejvyšší spokojenost firmy Alucast. Následující stabilní firmy, které jsou na trhu již několik let, byly vybrány především proto, že se mezi jejich zákazníky řadí významné firmy, a také proto, že kurzy, které poskytují, mají dokonale zvládnuty. Není se tedy nutno obávat jakéhokoli problému s průběhem těchto kurzů. Nenajímají si externí firmy, ale samy svými zaměstnanci zajišťují vzdělávání, jež je požadováno. Všechny tři uváděné společnosti mají sídlo v Praze, je tedy nutné k nákladům na kurzy připočítat i náklady na cestu a pobyt účastníků. Vzhledem k exkluzivitě nabízených služeb se však jedná o zanedbatelný náklad. Společné cestování a pobyt na dále zmíněných kurzech by měl přispívat k utužení vazeb mezi zúčastněnými zaměstnanci. Cílem bylo tedy vybrat jednotlivé firmy a nabízené kurzy, jež by mohla společnost Alucast, s.r.o. využít, aby pokryla zjištěné nedostatky v oblasti „soft skills“, které vyplynuly během analýzy v předchozí části bakalářské práce. Tyto nabídky jsou detailněji popsány dále.

3.1. Firma 1. VOX, a.s.

Firma VOX působí na trhu vzdělávacích firem již od roku 1993. Dříve působila jako fyzická osoba, od roku 2005 působí jako akciová společnost. Jedná se o pražskou společnost, která zajišťuje vzdělávání manažerů, týmů i specialistů, které upravuje podle aktuálních potřeb. Nezabývá se pouze vzděláváním v oblasti „soft skills“ a manažerských dovedností, ale i outdoorovými aktivitami, vzděláváním pro týmy či koučinkem. Firma je oprávněna vydávat osvědčení o rekvalifikaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. (9)

Firma VOX je významnou společností, jejíchž služeb využívají i firmy jako jsou ČEZ, a.s., České dráhy a.s., Komerční banka, a.s., Škoda auto, a.s. ale i Magistrát hlavního města Prahy či Ministerstvo zemědělství ČR. (9)

Z její nabídky bylo vybráno několik následujících kurzů vhodných pro firmu Alucast, s.r.o.

3.1.1 Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací

O kurzu:

Jedná se o dvoudenní program, jehož cílem je umět pochopit chování své i druhých, umět odhadnout reakci partnera, přizpůsobit se mu a získat si jej na svou stranu. Získat potřebné dovednosti, které vedou ke zvládání konfliktů a k zefektivnění komunikace. Získat jistotu v projevu a vyrovnanost. (9)

Složení kurzu:

Program se skládá ze čtyř částí. První část je zaměřena na problémy, konflikty a jejich překonávání, druhá na asertivitu, třetí na další komunikační styly a poslední na typologii lidí a jak s jednotlivými typy lidí jednat. (9)

V první části se podrobněji zabývá zdroji konfliktů a jak jim předcházet, jak předcházet nedorozumění. Technikou překonávání konfliktů, pravidly pro odstranění konfliktnosti během diskuze a sebeovládáním. (9)

Druhá část se zabývá podstatou asertivity, sebedůvěrou a sebeúctou, přínosy asertivity a asertivními technikami, společně s jejich využitím v praxi. (9)

Ve třetí části jsou náplní komunikační styly a formy jednání (manipulace, agresivita, pasivita), obrana proti manipulaci s následujícím cvičením a tréninkem. (9)

Ve čtvrté části následuje diagnostika vlastní osobnosti, jednotlivé typy temperamentu a doporučení jak s jednotlivými typy jednat. (9)

Cena:

Cena kurzu se odvíjí od počtu zúčastněných osob. Ceny jsou uvedeny včetně DPH. Do nákladů na toto školení je třeba započítat i cestovné a ubytování, neboť se kurzy konají v Praze. (9)

Tab. 5: Ceny kurzu Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací (9)

1 účastník	2 účastníci	3 účastníci	4 účastníci
7 188 Kč	13 660 Kč	19 410 Kč	24 440 Kč

3.1.2 Efektivní komunikace – neverbální a verbální komunikace, asertivní jednání, zvládání konfliktních situací, antimanipulativní strategie, principy komunikace ve stresu a zátěžových situacích aneb jak komunikovat, abychom se my sami i okolí cítili lépe

O kurzu:

Kurz Efektivní komunikace je dvoudenní program, prostřednictvím něhož účastníci získají potřebné komunikační a asertivní dovednosti. Je zaměřen na rozvíjení komunikace jakožto klíčového faktoru chování a jednání při profesním kontaktu, jak uvnitř firmy, tak vně. Účastníci jsou vedeni k uvědomění si svého jednání v určitých situacích a pomocí lektorů jsou vedeni k jednání novými způsoby, v kterých jsou sebevědomější. (9)

Složení kurzu:

Program se skládá ze sedmi částí. V první, jak už její název: Základy neverbální a verbální komunikace napovídá, jsou účastníci seznámeni s důležitostí prvního dojmu, gest, vzdáleností mezi osobami či fyzickým kontaktem. Zabývá se možnostmi odstranění zde vzniklých negativních faktorů, jako jsou projevy nervozity a podobně. Je zakončena aktivním tréninkem. (9)

V druhé části je program zaměřen na vlastní komunikační styl účastníka. Například na chybné slovní návyky, odbourání výplní během prezentace, ucelení prezentovaného a překážky a pravidla efektivního naslouchání. (9)

Druhá část je následována tréninkem úspěšné sebe prezentace a rétoriky. (9)

Čtvrtá část je zaměřena na asertivní jednání a s ním spojené chování v konfliktních a vypjatých situacích. Na strategii zvládnutí konfliktů, asertivní kritiku, pochvalu a související jednání. (9)

Pátá část je věnována komunikaci a řešení konfliktů, konstruktivní komunikaci ve vypjatých situacích, strategii zvládání konfliktů či komunikaci ve vedoucím postavení. Je zakončena nácvikem řešení konfliktů prostřednictvím modelových situací. (9)

V šesté části jsou probírány typologie manipulátorů a antimanipulační techniky. (9)

Sedmá část je věnována diagnostice vlastního psychologického osobnostního profilu. (9)

Cena:

Cena kurzu včetně DPH se opět odvíjí od počtu zúčastněných osob. Kurz se koná v Praze, proto je třeba počítat i s náklady na cestovné a ubytování.

Tab. 6: Ceny kurzu Efektivní komunikace (9)

1 účastník	2 účastníci	3 účastníci	4 účastníci
7 188 Kč	13 660 Kč	19 410 Kč	24 440 Kč

3.1.3 Prezentční dovednosti – prakticky

O kurzu:

Cílem kurzu je rozvinout komunikační schopnosti a schopnost zaujmout a přesvědčit posluchače. Seznámit se s postupem, jak efektivně připravit prezentaci. Se základními principy vystupování před lidmi. Jak se vyvarovat negativních jevů během prezentace, které odvádějí pozornost od projevu a jak zvýšit kontrolu nad vlastním projevem i reakcí publika. (9)

Složení kurzu:

Dvoudenní program je zaměřen na osvojení základních pravidel prezentace. Jak se připravit na prezentaci, aby byla co nejefektivnější. Na její strukturu, na možnou trému, na vlastní prezentaci, analýzu publika a jeho aktivizaci. Na konci kurzu dochází k praktickému cvičení na vlastní prezentaci a jejímu rozboru pomocí využití kamery a zpětného posouzení. (9)

Cena:

Cena včetně DPH a počtu účastníků je shodná s předchozími kurzy. Opět se jedná o kurz konaný v Praze, proto je potřeba připočítat náklady tím vzniklé.

Tab. 7: Ceny kurzu Prezentační dovednosti – prakticky (9)

1 účastník	2 účastníci	3 účastníci	4 účastníci
7 188 Kč	13 660 Kč	19 410 Kč	24 440 Kč

Pokud by firmě Alucast, s.r.o. nevyhovoval ani jeden navrhovaný kurz, může využít též možnosti zakázkového vzdělávání, které firma 1. VOX, a.s. nabízí. U těchto projektů si lze zvolit místo konání, termín a témata, na která se má kurz zaměřovat. Lze vybrat i konkrétní lektory, kteří kurz povedou. Cena je v tomto případě navrhována samotnou firmou, která má o vzdělávání zájem. (9)

3.1.4 Zhodnocení nabídky společnosti 1. VOX, a.s.

Jako nejvhodnější lze vidět zakázkové vzdělávání, neboť ho lze uskutečnit přímo v prostorách firmy Alucast, s.r.o. Po poskytnutí podkladových materiálů a informací je program přímo postaven na simulování konkrétní situace z praxe a trénování modelových řešení. Je ověřována úspěšnost školení a spokojenost účastníků, z čehož může vycházet zaměstnavatel při případném objednávání dalších kurzů u zmiňované firmy tak, aby byly přínosem. Lze též využít získání finančních prostředků z dotačních titulů EU, zejména pak pro projekty financované z ESF. (9)

Mezi typové semináře, které firma 1. VOX, a.s. nabízí, patří například Rozvoj prodejních, prezentačních a vyjednávacích dovedností, Rozvoj manažerských dovedností či Komunikace, komunikační dovednosti a asertivní jednání. (9)

3.2 JUBELA, s.r.o.

Společnost JUBELA, s.r.o. vznikla v roce 1999. Na počátku své činnosti se věnovala především vzdělávání v oblasti výpočetní techniky, kde byla velmi úspěšná. Získala dokonce akreditaci MŠMT k provádění rekvalifikačních kurzů zaměřených na obsluhu osobního počítače a k realizaci vzdělávacích programů v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V poslední době se orientuje na komplexní firemní vzdělávání. Pořádá ucelené programy vzdělávacích aktivit z různých oblastí, od měkkých dovedností, odborných, manažerských a jazykových kurzů až po výše zmiňované kurzy výpočetní techniky. (8)

Mezi firmy využívající služeb společnosti JUBELA patří například Škoda auto, a.s., Česká spořitelna, a.s., Komerční banka, a.s., Metrostav, a.s., T-Mobile, a.s. a další. (8)

Firma vytváří též zakázkové programy pro firmy, od jejichž náplně se odvíjí i cena. V případě vytvoření programu z oblasti kurzů osobního rozvoje se cena pohybuje od 28 000 Kč za den. Firma musí též počítat s proplaceným cestovným, neboť se firma JUBELA nachází v Praze a účtuje si za každý kilometr 12,50 Kč. Firma Alucast, s.r.o. se nachází celých 279 km vzdálená od firmy JUBELA. Jedná se tedy o další nezbytný náklad asi 3488 Kč. (8)

Mezi vhodné kurzy pro firmu Alucast, s.r.o. z oblasti osobního rozvoje lze zařadit umění komunikovat, zásady asertivní komunikace, prezentační dovednosti, efektivní komunikace a prezentace a zásady budování a vedení týmů. Jedná se o dvoudenní kurzy s výjimkou kurzů umění komunikovat a prezentačních dovedností, které jsou pouze jednodenní. (8)

Dále jsou popsány jednotlivé náplně kurzů tak, aby si firma Alucast, s.r.o. v případě zájmu mohla vybrat a sestavit nejvhodnější možný program vyhovující jejím požadavkům.

3.2.1 Umění komunikovat

O kurzu:

Cílem kurzu je prohloubení znalostí a dovedností manažerů, obchodníků a vedoucích projektů v oblasti efektivní komunikace. Je kladen důraz především na uvědomění si, že

komunikace je oboustranný proces. Tedy naučit se klást otázky, naslouchat druhým a osvojit si zásady komunikace. (8)

Složení kurzu:

Kurz je rozdělen celkem na osm vyučovacích hodin, jejichž náplní je například osvětlení procesu komunikace, efektivní komunikace, komunikační schéma a zásady komunikace. Zásady a výcvik pozitivní komunikace, přístupu k ní a jejího užití. Jak se vcítit do problémů ostatních, vedení rozhovoru – řízení diskuze, asertivní řešení krizové komunikace, reagování na námitky a kritiku, podávání a přijímání kritiky asertivně, nácvik klíčových komunikačních dovedností jako je kladení otázek a aktivní naslouchání a nakonec souhrnné vyhodnocení kurzu. (8)

V celém kurzu se střídá práce lektora s praktickým výcvikem, cvičením s videozáznamem, skupinovým řešením zadaných příkladů a sebepoznávacími testy. (8)

Cena:

Cena kurzu na osobu je 4 100 Kč. (8)

3.2.2 Zásady asertivní komunikace

O kurzu:

Kurz Zásady asertivní komunikace je určen pro zájemce, kteří se chtějí v komunikačních dovednostech zdokonalit a zároveň zvládnout asertivní komunikaci. Cílem je zvládnutí techniky asertivního vyjadřování, přejímání osobní odpovědnosti a argumentace. Dalším cílem by mohlo být též současné sebepoznávání za účelem rozvoje vlastní osobnosti se stanovením seberozvoje. (8)

Složení kurzu:

Kurz se skládá z 16 vyučovacích hodin, které jsou rozděleny do dvou dní. (8)

V kurzu jsou zájemci seznámeni s asertivitou, asertivními právy, asertivními technikami komunikace (například jak žádat, jak odmítat, jak spolupracovníky pochválit a jak naopak reagovat na pochvalu), s tím, že jsou zodpovědní za své jednání a také s tím, jak nejlépe reagovat na oprávněnou nebo i neoprávněnou kritiku. Jsou seznámeni se

zásadami argumentace, s jejím nácvikem v praxi a též jak asertivně sdělovat osobní přednosti a nedostatky. (8)

V celém kurzu se, jako v předchozím, střídá role lektora s praktickým výcvikem, sebepoznáním a skupinovým řešením zadaných příkladů. (8)

Cena:

Cena kurzu na osobu je 6 900 Kč. (8)

3.2.3 Efektivní komunikace a prezentace

Ze dvou vhodných a podobných kurzů od společnosti JUBELA, Efektivní komunikace a prezentace a Prezentační dovednosti, byl zvolen první zmiňovaný, neboť po stránce finanční je pro firmu Alucast, s.r.o. výhodnější a též z toho důvodu, že obsahová náplň zvoleného kurzu pokrývá z větší části i náplň kurzu Prezentační dovednosti. (8)

O kurzu:

Efektivní komunikace a prezentace je určena pro manažery, vedoucí týmu a další řídící pracovníky, asistentky a různé další pracovní pozice, u nichž je nezbytné zvládat umění komunikace a prezentace na vysoké úrovni. (8)

Cílem je naučit zájemce používat veškeré složky komunikace, sdělovat vlastní myšlenky, pocity a naslouchat názorům druhých. Naučit dovednosti prezentace sebe sama. (8)

Složení kurzu:

Kurz je koncipován jako dvoudenní, skládající se z 16 vyučovacích hodin. (8)

Pro představu o složení kurzu, je zde uveden nástin přehledu probírané látky, jak jej uvádí na svých stránkách společnost JUBELA: verbální a neverbální komunikace, individuální styly komunikace, účinnost, efektivnost a přesvědčivost sdělení, přímá komunikace a zásady přímého vyjadřování, poruchy komunikace a možnosti její nápravy, aktivní naslouchání, komunikace ve skupinách - porady a následný nácvik s videokamerou. Z oblasti prezentace se účastníci kurzu seznámí s rozdíly mezi běžným rozhovorem a prezentací, s předpoklady a požadavky prezentace, s důležitostmi dokonalé

přípravy prezentace a jejími zákonitostmi, se zvládáním trémy a přesvědčivým vystupováním, ale také s účinnými prostředky veřejné komunikace jako je formální a neformální jazyk a použití různých vizuálních prostředků. (8)

Cena:

Cena kurzu pro jednoho zájemce je 5 900 Kč. Pouze pro zajímavost je uvedena cena kurzu Prezentační dovednosti, která je 4 100 Kč za osm vyučovacích hodin. (8)

3.2.4 Zásady budování týmu a vedení lidí

O kurzu:

Kurz je určen především pro manažery, vedoucí týmu a další vedoucí pracovníky ve společnostech. (8)

Je koncipován jako dvoudenní, skládající se z 16 vyučovacích hodin. (8)

Jeho cílem je osvojení si dovedností nejen v oblasti komunikace, ale především v oblasti budování a vedení týmu, organizace práce, asertivním prosazováním a umění přesvědčovat ostatní. (8)

Složení kurzu:

Ze všeho nejdříve se kurz zaměřuje na budování týmu a spolupráci v něm. Individuální pozice člena týmu a jejich uplatnění v týmové práci. Role a pozice v týmu a dovednosti a schopnosti společně s jejich uplatněním v týmové práci. Dále je kurz zaměřen na stres a možnosti řešení reakcí na zátěž a týmová cvičení pro zvládání stresu. Následuje efektivní firemní komunikace, týmová cvičení zaměřená na diagnostiku firemní komunikace, transakční analýza a její uplatnění v komunikaci, kooperace a sociální dynamika skupiny, efektivní řízení skupiny, řešení problému, jeho manažerské pojetí a jeho využití v řízení týmu. (8)

Jako ve všech kurzech společnosti JUBELA i v kurzu Zásady budování týmu a vedení lidí se střídá výklad rektora s praktickým nácvikem a prací s videozáznamem, skupinovým řešením cvičným příkladů a sebezpoznavacími testy. (8)

Cena:

Cena kurzu je 6 900 Kč na osobu. (8)

3.2.5 Zhodnocení nabídky společnosti JUBELA, s.r.o.

Všechny uvedené kurzy spadají pod kurzy osobního rozvoje nabízené společností JUBELA. Pokud by se firma Alucast rozhodla využít jejích služeb, společnost nabízí vytvoření zakázkového kurzu dle požadavků zadávající firmy, jehož cena se v oblasti kurzů osobního rozvoje pohybuje od 28 000 Kč na den. V případě zájmu, lze využít této nabídky, neboť firma je ochotna přijet do určené firmy a školit zde. Firma Alucast musí počítat se započítaným cestovným, které by ovšem i tak musela platit svým zaměstnancům, pokud by cestovali do Prahy, kde společnost JUBELA sídlí. Z cenového hlediska se jeví zakázkový kurz jako výhodnější též z toho důvodu, že v předchozích kurzech se často opakuje jejich náplň. Lze tedy využít sestavení kurzu na míru, který bude obsahovat jen to, o co má společnost Alucast opravdu zájem. (8)

3.3 ICV, s.r.o.

Společnost ICV, s.r.o. – Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o. byla založena v roce 1996 holandským marketingovým specialistou a manažerem, jako pražská pobočka celosvětově působící vzdělávací společnosti Wolters Kluwer Professional Training Group se sídlem v Amsterdamu, odkud převzala výukové know-how i konkrétní tréninkové programy, které byly postupně přizpůsobeny českým podnikům. (6)

Společnost ICV je považována za lídra na českém vzdělávacím trhu. Mezi základní okruhy poradenské a vzdělávací činnosti patří marketing, personalistika, management, komunikace, prodej a právo. (6)

Společnosti sídlí v Praze na ulici Křižíkova, kde má též školící prostory. (6)

Mezi firmy využívající vzdělávací programy společnosti ICV patří například firma AHOLD Czech republic, a.s., AUTOCENTRUM Štěrboholky a.s., Česká pošta, s.p., Česká spořitelna, a.s., České dráhy, a.s., Českomoravská stavební spořitelna, a.s. a E.ON Česká Republika, s.r.o. (6)

Mezi kurzy, které se jeví jako vhodné pro zaměstnance vrcholového vedení firmy Alucast, patří z nabídky firmy ICV následující.

3.3.1 Efektivní vedení porad

O kurzu:

Firemní porada je pro manažera nezbytně nutnou, právě kvůli týmu, v kterém působí. Měla by být zároveň přínosnou pro obě strany. Porada by měla být, dle společnosti ICV, účastníky chápána jako nástroj pro efektivnější spolupráci, pro získání větší motivace, pro posílení pozice, podnětů, informací či srovnávání vlastních znalostí, dovedností a postojů s ostatními kolegy. (6)

Kurz Efektivní vedení porad je zaměřen na porady obecně, i na to, jak dělat věci jinak. Jak na základě získaných informací narušit stereotyp a zavést do porad nové a lepší směry. (6)

Složení kurzu:

Kurz se skládá z několika celků, z nichž lze vyjmenovat nejdůležitější části, jako jsou: typy porad, jejich přínosy, příprava na poradu v sedmi bodech, chyby a nedostatky porad, týmová komunikace, řízení konfliktů, role osob na poradách a také role manažerů, typy účastníků a závěrem například co patří do zápisu z porady. (6)

Cena:

Kurz je koncipován jako jednodenní s cenou 3 100Kč na osobu, s místem konání v Praze. Proto je zde třeba započítat i náklady s tím spojené. (6)

3.3.2 Týmová spolupráce

O kurzu:

Kurz Týmová spolupráce je zaměřen na tým jako celek, na pracovní skupinu, její poslání a cíle s uvědoměním si, zda na tým hledíme jako na stavitele či pěstitele. Rozdíl spočívá v tom, že stavitel dlouhá léta staví, ale jakmile stavbu postaví, jeho život ztrácí energii a smysl, pokud nenajde novou stavbu. Pěstitel pěstuje rostliny, čelí povětrnostním podmínkám, rostliny hynou, nebo naopak nepřestávají růst, a tak vyžadují jeho neustálou péči, ochotu a energii, tak jako tým. (6)

Složení kurzu:

Kurz pracuje s týmem od jeho počátku. Je tedy objasněno, co je to pracovní skupina a její poslání. Jak vybrat vhodného adepta do týmu, metody výběru uchazečů a jejich hodnocení, předpoklady pro fungování pracovní skupiny, stanovení cílů, které chceme jako tým dosáhnout. Dále je objasněno rozdělení rolí v týmu, jak tým motivovat, fáze jeho rozvoje, stabilizace týmu, ale také řešení konfliktů zde vzniklých, komunikace, efektivní využívání času, co omezuje efektivnost týmu apod. (6)

Cena:

Cena kurzu je 12 100 Kč na osobu. Jedná se o přiměřenou cenu, neboť je kurz koncipován jako třídní a jeho obsahová náplň je velmi široká. (6)

3.3.3 Firemní kultura

O kurzu:

Poslední kurz, který byl z nabídky společnosti ICV vybrán, nese název Firemní kultura. Jak již název napovídá, kurz je zaměřen na shrnutí všech zvyků, psaných i nepsaných pravidel, stylů či komunikace uvnitř firmy. Jako firemní kulturu si lze tedy představit sdílení společných cílů, hodnot a priorit, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Tedy to, jak se každodenně ve firmě chováme, jak firmu řídíme a jak přistupujeme ke svým spolupracovníkům a zaměstnancům, vytváří podvědomí o naší firemní kultuře. (6)

Složení kurzu:

Obsahem kurzu Firemní kultura je její základní představení, tedy co lze chápat jako firemní kulturu. Jednotlivé elementy určující silnou firemní kulturu, charakteristika jednotlivých typů, vliv týmů na firemní kulturu a možnosti jejich motivace, role v týmu a jejich vliv na firemní kulturu, efektivní komunikace jakožto základ firemní kultury, bariéry jejího rozvoje či její chápání jako odraz kultury ve společnosti. (6)

Cena:

Cena jednodenního kurzu pořádaného společností ICV je 3 100 Kč na osobu. (6)

3.3.4 Zhodnocení nabídky společnosti ICV, s.r.o.

Z nabídky společnosti ICV se jako nejvhodnější pro společnost Alucast jeví poslední dva nabízené kurzy, tedy Týmová spolupráce a Firemní kultura. (6)

Společnost ICV nabízí též firemní tréninky, které by odpovídaly konkrétním potřebám zaměstnanců zadávající firmy. Při takovémto zájmu je užíváno analýzy vzdělávacích potřeb formou Development Centrum, pomocí níž je zjišťováno, jakým směrem by se měl vývoj organizace či jedince ubírat, na čem je potřeba pracovat či jaký má potenciál pro další růst. Slouží tedy pro navržnutí individuálních plánů rozvoje a vzdělávání. (6)

Závěrem je poskytnuto shrnutí pro samotného pracovníka, jak by on sám mohl na sobě pracovat, a také pro společnost, jak by ona mohla usilovat o další rozvoj svého zaměstnance. (6)

Kromě přednášek, týmových aktivit, dotazníků či případových studií a podobně je využíváno též teambuildingu s využitím outdoorových technik, kde se ovšem klade požadavek na to, aby byl tým složen ze zhruba heterogenní skupiny, co se věku či fyzické zdatnosti týče. (6)

Bohužel k poskytnutí jakékoliv informace o finanční náročnosti firemního tréninku je zapotřebí konkrétní objednávky od zadávající firmy spolu s počtem účastníků a požadavků na náplň kurzu.

3.4 Konečné zhodnocení návrhové části

Práce v týmu a jeho fungování, i to, jak je firma vnímána svými zaměstnanci i okolím je nesmírně důležité. Na týmové spolupráci stojí většina úkolů ve firmě. Také firemní kultura, kdy spolupracovníci ve firmě sdílejí jeden cíl a společně na něm pracují, jde ruku v ruce s úspěšností firmy na trhu práce.

Uvedená nabídka kurzů by měla posloužit vedení a majitelům společnosti Alucast jako vodítko k výběru kurzu či kurzů, které by mohly pomoci v oblasti osvojení chybějících případně rozvoje stávajících „soft skills“. Kurzy byly vybrány na základě vyhodnocení dotazníkové šetření a interview s ředitelem společnosti. Pro začátek je ovšem vhodné zúžit výběr kurzů na ty, které řeší ty nejakutnější problémy Alucastu.

Pro efektivnější využití nabízených kurzů by bylo vhodné řídicí pracovníky společnosti Alucast rozdělit na dvě skupiny. V první skupině by se nacházel výkonný ředitel, obchodní ředitelka a ředitelka pro jakost, která je představitelkou vedení. V druhé skupině pak výrobní ředitel, technický ředitel a ředitel finanční, který je zároveň personalistou firmy. Toto rozdělení má jasný důvod. První skupina vedení se častěji pohybuje v prostředí mimo firmu, komunikuje se zákazníky, představuje firmu na nejrůznějších veletrzích a podobně. U této skupiny by kurzy měly cílit právě na zlepšení „soft skills“ v těchto oblastech. Druhá skupina vedení se nejčastěji pohybuje ve vnitřním prostředí společnosti Alucast. Přichází častěji do styku se řadovými zaměstnanci, tudíž je zde velmi potřebná dostatečná komunikace a podvědomí o vnitřním prostředí.

Pro první skupinu se jeví jako nejvhodnější z nabízených kurzů kurzy Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací od firmy 1. VOX, a.s. a dále kurz Efektivní komunikace a prezentace od firmy JUBELA, s.r.o., které jsou popsány výše.

Pro druhou skupinu, která se častěji pohybuje mezi zaměstnanci, by byly nejvhodnější kurzy Zásady budování a vedení lidí od firmy JUBELA, s.r.o. a kurz Efektivní vedení porad od firmy ICV, s.r.o.

Kurzy se konají v Praze, tudíž se účastníci nachází v době konání kurzu mimo firmu Alucast. Tento fakt má pozitivní vliv, neboť se účastníci nebudou muset zabývat problémy vzniklými v provozu a podobně a budou se moci věnovat pouze určenému kurzu.

V přehledné tabulce je uvedena celková náročnost na uvedené kurzy, jak z pohledu účastníků, tak firmy. Veškeré ceny jsou uvedené pro tři osoby. Ceny ubytování v hotelích jsou uvedeny dle informací získaných po telefonickém rozhovoru.

Bylo by vhodné absolvovat tyto kurzy již ve třetím kvartálu tohoto roku, tak, aby se vlivem nedostatečné komunikace či dalších negativních vlivů v týmu vrcholového vedení tento trvale nepoškodil a neohrozil tak úspěch společnosti jako celku.

K ověření efektivnosti vzdělávacích kurzů v oblasti „soft skills“ lze s výhodou použít stejných metod jako při analýze vzdělávacích potřeb užitých v analytické části. Zejména

pak dotazníkového šetření. Toto šetření bude opět vhodné provést v širším vedení společnosti, kdy bude důležité sledovat zejména posun v hodnocení u podřízených pracovníků. Tito jsou jako nejbližší spolupracovníci vrcholového vedení schopní nejvíce reagovat na očekávaný posun v měkkých dovednostech u té části manažerů, kteří absolvovali vzdělávací kurzy. Zde je ovšem nutno počítat s aklimatizační dobou efektu vzdělávacích kurzů a je proto vhodné toto šetření provádět zhruba po dvou měsících od konání kurzů. Na druhou stranu při větším prodloužení je tu riziko špatné identifikovatelnosti efektu vzdělávání v měkkých dovednostech od jiných vlivů.

Tab. 8: Informace a náklady pro první skupinu (8,9)

Účastníci: Výkonný ředitel, obchodní ředitelka, ředitelka pro jakost		
Název kurzu	Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktů	Efektivní komunikace a prezentace
Zprostředkovatel	1. VOX, a.s.	JUBELA, s.r.o.
Cena kurzu	19 410 Kč	17 700 Kč
Časová náročnost	2 dny	2 dny
Místo konání	Senovážné náměstí 23, Praha 1	Volutova 2523/14, Praha 13
Vzdálenost od firmy Alucast	273 km	279 km
Cestovné	2 730 Kč	2 790 Kč
Stravné	780 Kč	780 Kč
Místo ubytování	Hotel Atlantic - na Poříčí 9, Praha 1	Hotel Golf - Plzeňská 103/215c, Praha 5
Cena ubytování	2 225 Kč-2 lůžkový pokoj 2 100 Kč-1 lůžkový pokoj	875 Kč-2 lůžkový pokoj 775 Kč-1 lůžkový pokoj
Náklady celkem	27 245 Kč	22 920 Kč

Tab. 9: Informace a náklady pro druhou skupinu (6,8)

Účastníci: Technický ředitel, výrobní ředitel, finanční ředitel		
Název kurzu	Zásady budování a vedení lidí	Efektivní vedení porad
Zprostředkovatel	JUBELA, s.r.o.	ICV, s.r.o.
Cena kurzu	20 700 Kč	9 300 Kč
Časová náročnost	2 dny	1 den
Místo konání	Volutova 2523/14, Praha 13	Křižíkova 226/16, Praha 8
Vzdálenost od firmy Alucast	279 km	274 km
Cestovné	2 790 Kč	2 740 Kč
Stravné	780 Kč	390 Kč
Místo ubytování	Hotel Golf - Plzeňská 103/215c, Praha 5	-
Cena ubytování	1 225-3 lůžkový pokoj	-
Náklady celkem	25 495 Kč	12 430 Kč

Závěr

V bakalářské práci je zpracován návrh rozvoje managementu firmy Alucast, s.r.o. se zaměřením na „soft skills“ a působení v týmu.

Práce je rozdělena na tři části, které se navzájem doplňují – teoretická část, analytická část a návrhová část.

Teoretická část je zaměřena na objasnění pojmů týkajících se managementu, manažerů, úrovní managementu, prostředí managementu, odbornosti manažera, funkcí v managementu, manažerských dovedností, jednotlivých „soft skills“, týmu, analýzy vzdělávacích potřeb, úrovně analýzy vzdělávacích potřeb, způsoby analýzy vzdělávacích potřeb, silných a slabých stránek analýzy vzdělávacích potřeb a využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.

Analytická část se věnuje představení firmy Alucast, s.r.o. společně s její organizační strukturou a financováním, objasnění předmětu zkoumání, použitých metod a samozřejmě vlastní analýze vzdělávacích potřeb spolu s vyhodnocením současného stavu.

V návrhové části bakalářské práce je přistupováno k samotnému návrhu vzdělávacích kurzů, jež jsou nabízeny vzdělávacími společnostmi vhodných pro společnost Alucast, s.r.o., které by pokryly nedostatky zjištěné během analýzy vzdělávacích potřeb, týkajících se „soft skills“ a působení v týmu.

Byl vypracován konkrétní návrh kurzů, které by byly nejvhodnější pro určité osoby vybrané z vrcholového vedení firmy Alucast, s.r.o. Těmito kurzy lze eliminovat nedostatky, jež vyplynuly z analýzy vzdělávacích potřeb. Jedním z cílů práce je zefektivnit práci vedení, která je nezbytně nutná pro správné fungování jakékoliv firmy.

Tyto kurzy by měly pomoci firmě Alucast nejen práci vedení zefektivnit, pokrýt nedostatky, ale i zvýšit sebevědomí jednotlivých členů pomocí podvědomí o podstatě věci a zároveň upevnit vztahy mezi jednotlivými členy vedení během konání kurzů. Toto vše by mělo vést k lepšímu postoji uvnitř firmy a ke zlepšení komunikace. Kurzy jsou záměrně konány mimo společnost Alucast tak, aby chod firmy nenarušoval

probíhající výuku a účastníci se mohli plně věnovat vstřebávání potřebných znalostí a dovedností.

Další směřování rozvoje měkkých dovedností bude do značné míry záviset na efektu nyní navrhovaného řešení.

Seznam použité literatury

- (1) ALUCAST, s.r.o. - výroba přesných hliníkových odlitků (online). Tupesy, 10. prosince 2011 (cit. 2012-01-05). Dostupné z: <http://www.alucast.cz/>
- (2) BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-802-4729-145.
- (3) DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- (4) FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- (5) FRIEDEL, John; PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti : využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- (6) ICV – Institut certifikovaného vzdělávání - Úvod (online). Praha, © 2011, 12. února 2012 (cit. 2012-02-12). Dostupné z: <http://www.icv.cz/>
- (7) JAY, Ros; TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- (8) JUBELA, s.r.o. - školící a poradenská společnost (online). Praha, © 1999-2012, 14. dubna 2012 (cit. 2012-04-14). Dostupné z: <http://www.jubela.cz/>
- (9) Kurzy, Vzdělávání, Školení - - I.VOX a.s. (online). Praha, © 2009, 12. dubna 2012 (cit. 2012-04-12). Dostupné z: <http://www.vox.cz/>
- (10) LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.
- (11) MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- (12) MSp ČR - Detail vybraného subjektu (online). 12. února 2012 (cit. 2012-02-12). Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>

(13) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

(14) VEBER, Jaromír, a kol. *Management : ZÁKLADY, PROSPERITA, GLOBALIZACE*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Seznam obrázků

Obr. 1 Organizační schéma Alucast, s.r.o. (1).....	35
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Četnost odpovědí na otázku č. 1.....	37
Graf 2: Četnost odpovědí na otázku č. 2.....	38
Graf 3: Četnost odpovědí na otázku č. 3.....	39
Graf 4: Četnost odpovědí na otázku č. 4.....	40
Graf 5: Četnost odpovědí na otázku č. 5.....	40
Graf 6: Četnost odpovědí na otázku č. 6.....	41
Graf 7: Četnost odpovědí na otázku č. 7.....	42
Graf 8: Četnost odpovědí na otázku č. 8.....	43
Graf 9: Četnost odpovědí na otázku č. 9.....	44
Graf 10: Četnost odpovědí na otázku č. 10.....	45
Graf 11: Četnost odpovědí na otázku č. 11.....	45
Graf 12: Četnost odpovědí na otázku č. 12.....	46
Graf 13: Četnost odpovědí na otázku č. 13.....	47
Graf 14: Četnost odpovědí na otázku č. 14.....	47
Graf 15: Četnost odpovědí na otázku č. 15.....	48
Graf 16: Souhrnný graf četnosti odpovědí na otázky č. 16-27 vedení (3).....	49
Graf 17: Souhrnný graf četnosti odpovědí na otázky č. 16-27 podřízení (3)	50
Graf 18: Četnost odpovědí na otázku č. 28.....	51
Graf 19: Četnost odpovědí na otázku č. 29.....	52
Graf 20: Četnost odpovědí na otázku č. 30.....	52
Graf 21: Četnost odpovědí na otázku č. 31.....	53

Seznam tabulek

Tab. 1: Formální a neformální skupiny: porovnání (3) - vlastní zpracování.....	25
Tab. 2: Role a podrole, které hrají členové skupiny (3)- vlastní zpracování.....	26
Tab. 3: Četnosti odpovědí na otázky týkající se rolí v týmu č. 16-27 vedení (3).....	49
Tab. 4: Četnosti odpovědí na otázky týkající se rolí v týmu č. 16-27 podřízení (3)	50
Tab. 5: Ceny kurzu Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací (9).....	59
Tab. 6: Ceny kurzu Efektivní komunikace (9)	60
Tab. 7: Ceny kurzu Prezentační dovednosti – prakticky (9).....	61
Tab. 8: Informace a náklady pro první skupinu (8,9)	71
Tab. 9: Informace a náklady pro druhou skupinu (6,8)	71

Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky k interview s panem Ing. Cilečkem, ředitelem společnosti Alucast, s.r.o.

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření